



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM
SERVIÇOS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA DE PORTUGAL E BRASIL**

Fillipe de Faria Brito

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Dr. Joaquim Mendes Leite

Bragança, julho de 2021.



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM
SERVIÇOS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA DE PORTUGAL E BRASIL**

Fillipe de Faria Brito

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Dr. Joaquim Mendes Leite

Bragança, julho de 2021.

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo o estudo de caso e a comparação dos sistemas de planeamento e controle de gestão de duas academias de ginástica, uma localizada em Portugal, a Lemonfit, e outra no Brasil, a AeroFitness. Para tal, foram recolhidos dados quantitativos e qualitativos, por meio de entrevistas realizadas com os gestores de ambas as academias. Os dados foram tratados e traduzidos em um mapa estratégico com ações voltadas para os próximos anos, segmentadas nas perspectivas da metodologia do *Balanced Scorecard*. A pandemia afetou os procedimentos que envolvem o funcionamento dos sistemas de planeamento e controle de gestão, em especial os orçamentos. Os resultados obtidos permitem concluir que os sistemas são baseados na utilização de *softwares* de gestão, pois promovem a comunicação e facilitam o controle diário, embora o sistema integrado de gestão das academias apresente diferenças nas prioridades e nos recursos disponíveis. Este estudo reforça o referencial teórico sobre a utilidade do *Balanced Scorecard* no suporte à gestão estratégica no setor de academias de ginástica e elucida sobre a forte influência da tecnologia (*softwares*) e da conjuntura externa (pandemia) no planeamento e controle de gestão.

Palavras-chave: Planeamento e controle de gestão, estudo de caso, academias de ginástica, *Balanced Scorecard*

Abstract

This study aimed to study the case and compare the management planning and control systems of two fitness centers, one located in Portugal, Lemonfit, and the other in Brazil, AeroFitness. To this end, quantitative and qualitative data were collected through interviews with the managers of both fitness centers. The data were treated and translated into a strategic map with actions for the coming years, segmented from the perspective of the Balanced Scorecard methodology. The pandemic affected the procedures that involve the operation of management planning and control systems, especially budgets. The results obtained allow us to conclude that they are based on the use of management software, as they promote communication and facilitate daily control, although the integrated management system of fitness centers presents differences in priorities and available resources. This study reinforces the theoretical framework on the usefulness of the Balanced Scorecard in supporting strategic management in the gym sector and clarifies the strong influence of technology (software) and the external environment (pandemic) in management planning and control.

Keywords: Management planning and control, case study, fitness centers, Balanced Scorecard

Agradecimentos

Primeiramente agradeço à minha mãe, Sandra Terezinha de Faria, por acreditar nos meus planos e por me ensinar o valor da educação.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Mendes Leite, pela atenção, paciência e conhecimentos compartilhados, não somente durante o programa de mestrado, mas também durante a graduação em gestão e que, sem dúvida, ajudarão para além da minha vida acadêmica.

Agradeço também às academias de ginástica AeroFitness e Lemonfit pelas entrevistas concedidas que, sem elas, não seria possível a realização desta dissertação.

Por fim, agradeço à minha família e amigos que, quase diariamente, estiveram ao meu lado nos melhores e piores momentos deste importante pedaço de vida.

Lista de Acrónimos e Siglas

ACAD – Associação Brasileira de Academias

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação de Atividades Econômicas

CRM – *Customer Relationship Management*

DGS – Direção Geral de Saúde

IHRSA – *Health, Racquet & Sportsclub Association*

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMS – Organização Mundial da Saúde

POA – Planejamento Orçamentário Anual

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunities and Threats*

Índice Geral

Índice de Figuras	xii
Índice de Tabelas	xiii
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico	4
1.1 Sistemas de Planeamento e Controle de Gestão.....	4
1.2 Planeamento Estratégico.....	6
1.3 Orçamentos Empresariais	9
1.4 Controle Empresarial.....	12
1.5 Decisões Empresariais	14
1.6 Avaliação do Desempenho Organizacional e o <i>Balanced Scorecard</i>	16
1.7 Impactos nos Sistemas de Planeamento e Controle de Gestão frente ao Novo Coronavírus	21
2. Metodologia	23
2.1 Justificação do Método.....	23
2.2 Processo de Investigação Adotado para obter a Validade e Fiabilidade na Investigação	25
3. Sistemas de Planeamento e Controle de Gestão: Estudo de Caso em Academias de Ginástica no Brasil e em Portugal	27
3.1 Contextualização da Área de Atividades de Academias de Ginástica	28
3.1.1 Contextualização do setor de academias de ginástica no Brasil.....	29
3.1.2 Contextualização do setor de academias de ginástica em Portugal	30
3.2 Apresentação das Empresas em Estudo	31
3.2.1 Academia de ginástica AeroFitness	32
3.2.2 Academia de ginástica Lemonfit.....	33
3.3 Sistema de Planeamento e Controle de Gestão Atual das Empresas	34
3.3.1 Academia de ginástica AeroFitness	34
3.3.2 Academia de ginástica Lemonfit.....	37
3.4 Etapas e Justificativas ao Uso do Planeamento e Controle de Gestão nas Empresas.....	39
3.5 Principais Semelhanças e Diferenças entre os Sistemas de Planeamento e Controle de Gestão	46

3.6 Propostas de Mapas Estratégicos como Ferramenta de Planejamento e Controle de Gestão	49
3.6.1 Academia de ginástica AeroFitness	49
3.6.2 Academia de ginástica Lemonfit.....	52
3.7 Discussão Teórica	55
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	57
Referências Bibliográficas	59
Apêndices	65
Apêndice 1 Guião das Entrevistas realizadas nas Academias de Ginástica.....	65
Apêndice 2 Redação das Respostas à Entrevista realizada na AeroFitness.....	66
Apêndice 3 Redação das Respostas à Entrevista realizada na Lemonfit	69

Índice de Figuras

Figura 1: Planejamento e controle orçamentário.....	14
Figura 2: Balanço patrimonial visível e invisível.....	17
Figura 3: Esquema base do <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura 4: Relação causa-efeito no <i>Balanced Scorecard</i>	20

Índice de Tabelas

Tabela 1: Serviços e valores das modalidades da AeroFitness.....	32
Tabela 2: Serviços e valores das modalidades da Lemonfit.....	34
Tabela 3: Análise SWOT da AeroFitness.....	35
Tabela 4: Análise SWOT da Lemonfit.....	38
Tabela 5: Síntese das perspectivas financeiras.....	41
Tabela 6: Síntese das perspectivas dos clientes.....	43
Tabela 7: Síntese das perspectivas dos processos internos.....	44
Tabela 8: Síntese das perspectivas do aprendizado e crescimento.....	46
Tabela 9: Síntese das principais semelhanças e diferenças.....	47
Tabela 10: Objetivos e indicadores do mapa estratégico da academia AeroFitness.....	50
Tabela 11: Metas e iniciativas para o mapa estratégico da academia AeroFitness.....	51
Tabela 12: Objetivos e indicadores para o mapa estratégico da academia Lemonfit.....	53
Tabela 13: Metas e iniciativas para o mapa estratégico da academia Lemonfit.....	54

Introdução

Independente da dimensão ou do valor de mercado, as empresas modernas precisam de sistemas que auxiliem na gestão empresarial. Os mesmos podem envolver desde sistemas simples, como o uso de planilhas eletrônicas, até *softwares* personalizados desenvolvidos para auxiliar no gerenciamento dos recursos da empresa (Bressan, 2006). O mercado, cada vez mais competitivo, força as empresas a trabalhar sobre um sistema de planejamento e controle de gestão complexo, detalhado e flexível, na busca por um desempenho organizacional satisfatório (Carmo, 2018; Chiavenato, 2020a). Um sistema de planejamento e controle de gestão deve integrar todas as áreas de uma empresa, identificando as metas, os resultados esperados e os desvios, fornecendo informações necessárias para que os gestores possam fazer correções ou comprovar a eficiência do sistema (Chiavenato, 2020b; Frezatti, 2017; Sobanski, 2011).

A fase do planejamento possui tanta importância quanto a fase de execução. O planejamento de uma empresa está diretamente associado às estratégias organizacionais e um planejamento estratégico requer a monitorização e o controle baseados em procedimentos formalizados e orientados aos resultados (Boaventura & Siqueira, 2012). O planejamento deve envolver tanto fatores internos, quanto fatores externos, alinhados à missão organizacional e focados nos objetivos

a longo prazo (Andersen, 2014; Kuazaqui, 2020). Os orçamentos são fundamentais para que os gestores entendam a atual situação da empresa e possam, dessa forma, prever possíveis cenários no curto prazo. Tal ferramenta possibilita saber quanto e quando é possível fazer investimentos e desinvestimentos, evitando desastres financeiros e garantindo a saúde econômica da empresa (Frezatti, 2017; Mowen & Hansen, 2001).

É papel dos gestores conhecer a capacidade dos recursos da empresa que gere (materiais, informações e pessoas) para, assim, desenvolver um plano que torne possível o gerenciamento dos mesmos (Andersen, 2014; Carmo, 2018; Chiavenato, 2020a). O sistema de planejamento e controle de gestão é composto por diferentes ferramentas que podem ser planejadas e controladas por meio da tecnologia. Entretanto, o treinamento para o uso das ferramentas é necessário a todos dentro de uma organização, especialmente na gestão de topo. O controle deve ser um processo contínuo e recorrente, capaz de avaliar e permitir a validação dos planos desenvolvidos e sua execução, servindo de fonte de informação para a análise dos desvios e, conseqüentemente, os seus ajustes (Padoveze, 2015).

A avaliação de desempenho utiliza ferramentas e mapas, com auxílio da tecnologia para traduzir as metas e os objetivos em dados quantitativos (Bressan, 2006). Entretanto, medir a *performance* da empresa apenas em função de indicadores financeiros não é suficiente para atingir resultados a longo prazo (Fernandes & Berton, 2012). Na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), outras três perspectivas são necessárias para uma boa avaliação do desempenho: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 2018). As perspectivas do BSC traduzem a estratégica da empresa e o mapa estratégico é dividido em objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Costa, 2008; Kaplan & Norton, 1996).

A crescente busca por um estilo de vida saudável tem levado as pessoas a procurarem as academias de ginásticas para a manutenção da saúde e/ou estética corporal. Essa expansão da indústria do esporte tem aumentado a competição entre as academias (Ugurlu, 2018). Portugal apresenta números significativos que geram impacto na economia nacional. No ano de 2019, houve um crescimento de cerca de 10% de novas empresas do setor de academias de ginástica (Pedragosa & Cardadeiro, 2020). Por seu turno, o Brasil é o quarto na lista dos países com maior número de alunos registrados em academias de ginástica (Mendonça, Miranda, & Pedroso, 2019; Soares, 2017). A receita gerada pela indústria de atividades físicas é a maior da América Latina e a terceira maior das Américas. A competitividade do setor força as academias a implementarem uma gestão voltada à eficiência do sistema de planejamento e controle (Mazzei & Rocco, 2017).

A dissertação a seguir possui como foco os sistemas de controle de gestão que são compostos por ferramentas capazes de avaliar e validar os planos desenvolvidos, por meio de um processo contínuo e recorrente, servindo não apenas como fonte de informação para os gestores, mas também como guia para ajustes na gestão do dia a dia (Padoveze, 2015). O objeto do estudo foi compreender como e porquê se implanta um sistema de planejamento e controle de gestão nas academias de ginástica e como fatores externos, como a pandemia, pode afetar a gestão das

empresas. A metodologia escolhida foi o estudo de caso de duas academias de ginástica, a Aerofitness, academia Brasileira, e a Lemonfit, academia portuguesa.

O estudo está dividido em quatro partes. Inicia-se com o enquadramento teórico a respeito da área de planejamento e controle de gestão, evidenciando conceitos dos orçamentos empresariais, da avaliação do desempenho e da ferramenta BSC. Em seguida, o estudo traz a metodologia científica escolhida: o estudo de caso aplicado em duas academias de ginástica, uma em cada país. O terceiro ponto começa por contextualizar o setor de academias de ginástica em Portugal e no Brasil, prosseguindo com a identificação das empresas do presente estudo, os seus sistemas integrados de gestão e a criação de mapas estratégicos com ações para o ano de 2021. Por fim, a conclusão apresenta os principais resultados obtidos, as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

1. Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico deste estudo está segmentado, seguindo a sequência lógica do sistema de planeamento e controle da gestão empresarial. Inicia-se pelas definições e conceitos gerais dos sistemas, enfatizando a importância da estratégia, da competitividade no meio organizacional, as oportunidades e os desafios da gestão atual. Apresentam-se, a seguir, os conceitos de planeamento estratégico, os impactos dos fatores internos e externos, e os principais tipos de planeamento. Dá-se continuidade, então, com a definição dos orçamentos, suas características, funções e os principais tipos utilizados pelas empresas. A seguir, o estudo traz conceitos da fase do controle, abordando as suas funções, os tipos de controle, a interferência das decisões empresariais e as principais ferramentas de avaliação do desempenho organizacional. Por fim, e devido à relevância do assunto, apresentam-se os impactos nos sistemas de planeamento e controle de gestão causados pela pandemia do novo coronavírus (sars-cov-2).

1.1 Sistemas de Planeamento e Controle de Gestão

A constante mudança de cenários econômicos e a inovação forçam os gestores a se adaptarem ao mercado cada vez mais competitivo (Bressan, 2006; Carmo, 2018). Os efeitos da globalização e do

avanço da tecnologia têm levado os líderes das grandes organizações a voltar os seus olhares para a competitividade organizacional (Chiavenato, 2020a). Embora a causa desses efeitos possibilite oportunidades de negócios, novas formas de gestão são necessárias para garantir o bom funcionamento dos sistemas de planejamento e controle de gestão.

Para Chiavenato (2020a), a gestão atual deve ser capaz de transformar a organização em um meio flexível, adaptativo e complexo, apto a alcançar resultados satisfatórios, no que diz respeito à qualidade, produtividade e competitividade. Fazer um planejamento e implementá-lo pode ser útil, mas implementar alguma ferramenta de gestão sem um planejamento é sinônimo de caos (Rosen, 2013). Para Chiavenato (2020b), a definição das funções designadas dentro das empresas deve ser bem definida e objetivada, pois sem a clareza na objetivação das funções, torna-se difícil a garantia de resultados. Tal processo requer tempo dedicado às discussões, investimentos por parte da empresa e profissionais qualificados para desenvolver, executar e controlar o plano estratégico (Andersen, 2014).

Alguns autores apresentam diferentes estruturações do processo de gestão empresarial. Para Frezatti (2017), os sistemas de planejamento e controle de gestão podem ser divididos em três diferentes fases, que são o planejamento, a execução e o controle. O autor afirma que deve haver uma conexão bem definida entre o planejamento e o controle, para que, assim, as ações pré-estabelecidas na fase do planejamento sejam exequíveis na fase do controle. Chiavenato (2020a), por vez, acrescenta mais uma etapa no processo de gestão. Para o autor, após a fase do planejamento, vem a fase da organização, que visa estabelecer os meios e os recursos necessários para possibilitar a execução do planejamento. É possível notar que embora os autores designem diferentes números de fases no processo de gestão empresarial, todos possuem como foco o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Frezatti (2017) declara que o sistema de planejamento e controle de gestão auxilia na coordenação de atividades para gerenciar os recursos e atingir as metas dos outputs de maneira eficiente e competitiva. Para o autor, torna-se impossível coordenar atividades sem seguir algum critério que possibilite antever limitações e riscos, por um lado, e identificar oportunidades, por outro. A identificação de novas perspectivas e a consistência das posições dos gestores enriquece os processos e evita situações em que a empresa deixe de atingir seus objetivos por falta de recursos.

Silva *et al.* (2020) comparam o sistema de planejamento e controle de gestão com o desenvolvimento de um plano de negócios. Para os autores, as empresas já em funcionamento devem possuir ferramentas de análise de desempenho e usá-las para avaliar a situação atual da organização. O que os distingue é que no plano de negócio, as atividades da empresa ainda não estão ativas. Assim como um plano de negócio, o sistema de planejamento e controle de gestão deve direcionar as operações e as estratégias, construir uma comunicação eficaz e monitorar o cotidiano de uma empresa, não tratando apenas de análises financeiras de faturamento, de custos e de projeção de receita (Silva *et al.*, 2020), mas também variáveis qualitativas (Frezatti, 2017).

O sistema de planejamento e controle de gestão identifica as metas, os resultados alcançados, as variações entre eles, além de analisar e entender as causas das variações, para, assim, decidir as

ações que alinham as metas aos objetivos de uma organização (Chiavenato, 2020b; Sobanski, 2011). Andersen (2014) enfatiza a importância da definição das estratégias que deve incluir variáveis monetárias e não monetárias. Segundo o autor, a elaboração das estratégias de uma organização é um processo sistemático, analítico e complexo, traduzindo-se em uma sequência programada de decisões de alocação de recursos que são a base do processo de planejamento e controle.

Andersen (2014) afirma que o sistema de planejamento e controle de gestão promove a força da autoanálise e da avaliação do progresso. Segundo Camillis *et al.* (2018), por meio deste sistema é possível identificar processos ou áreas da empresa que precisam ser aprimorados e adaptações a serem realizadas, a fim de promover o crescimento organizacional. Dessa forma, os autores asseguram que não se deve fazer uma comparação com os resultados financeiros dos anos anteriores, mas com o desempenho previsto e comprometido para o plano atual. O histórico é importante, mas não deve ser usado como guia, devido ao fato de fatores externos influenciarem o sistema (Hoji, 2018).

Por mais que a fase do planejamento seja capaz de antecipar cenários, alguns fatores são impossíveis de prever, requerendo cuidado nas modificações e ajustes a serem realizados (Lopes, 2019). A pandemia da covid-19 é um exemplo de fator externo que alterou grande parte da economia mundial (Lira, 2020). Devido às medidas restritivas de aproximação e a recomendação ao isolamento social, várias empresas viram as suas receitas baixarem e conseqüentemente as dívidas se multiplicarem. Tal fator exigiu dos gestores uma brusca correção em seus sistemas de planejamento e controle, alterando os resultados planejados e preparando-se para cenários mais pessimistas.

1.2 Planejamento Estratégico

Todas as organizações necessitam fazer um planejamento prévio antes de executar ações. Porém, nas empresas, a intensidade e a antecipação com que é feito o planejamento e o controle têm especificidades próprias (Carmo, 2018). Mesmo que definidas imediatamente antes da execução, deve haver um grau de formalização de acordo com o tipo e o porte da empresa (Crepaldi & Crepaldi, 2019).

De acordo com Frezatti (2017), a fase do planejamento é de extrema importância para o sistema como um todo, pois se não houver um complexo e detalhado processo de planejamento, haverá um grande desperdício de tempo por parte dos gestores em fazer mais correções que o necessário na posterior fase do controle. O autor afirma que na execução do planejamento, deve haver parcimônia nas expectativas e as mesmas devem ser realísticas, pois tanto um plano agressivo, quanto um plano superficial são nocivos à organização, por dificultarem o entendimento e avaliação do grau de realismo do plano. Para Carmo (2018), o planejamento é o processo que une os recursos de uma organização para reduzir os impactos das mudanças, proporcionar uma direção aos objetivos estabelecidos, minimizar os desperdícios e facilitar o controle.

A fase do planejamento leva em consideração não apenas questões internas da empresa, como o histórico operacional e o desenvolvimento dos orçamentos, mas também fatores externos, tais como a análise de mercado e as oportunidades de negócios (Andersen, 2014; Silva *et al.*, 2020). Tais análises nas empresas auxiliam os gestores a terem uma visão panorâmica da organização como um todo. Para Andersen (2014), Chiavenato (2020a) e Kuazaqui (2020), uma ferramenta bastante usada para fazer a análise interna e externa de uma empresa é a matriz *Strength, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT) que identifica as ameaças e as oportunidades (fatores externos), e os pontos fortes e fracos da empresa (fatores internos). Os autores alegam que os fatores externos, tais como os cenários políticos, econômico, social, legal, fiscal, ambiental, concorrencial e tecnológico, contribuem para ajudar os gestores nas tomadas de decisões acerca das ações a seguir.

Frezatti (2017) reitera que as empresas encaram como planejamento um orçamento anual de rendimentos e gastos, mas o mesmo deve também ser estratégico, o que significa almejar resultados a longo prazo. Os objetivos a longo prazo possibilitam o monitoramento da missão da empresa ao estabelecer metas que possam ser atingíveis. Chiavenato (2020a) afirma que a fase do planejamento pode ser subdividida em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. Segundo o autor, o planejamento estratégico se caracteriza por um conteúdo genérico e sintético, a longo prazo, abordando a organização como um todo. O plano tático é definido por ser menos genérico e mais detalhado, de médio prazo (superior a 12 meses), detalhando cada unidade organizacional em separado. Por fim, o plano operacional se caracteriza por ser mais detalhado, analítico e de curto prazo (até 12 meses), abordando as ações a serem realizadas.

Segundo Oliveira (2015), o planejamento estratégico é um processo que almeja algum resultado positivo no futuro. Cavalcanti e Marques (2019) reiteram que o planejamento estratégico, no ponto de vista da gestão empresarial, possibilita criar planos para alcançar os objetivos de uma organização no longo prazo. Os objetivos devem estar interligados e envolver tanto a empresa, quanto os indivíduos e as áreas relacionadas, mas deve haver um equilíbrio na gestão do plano, evitando tanto o enrijecimento das ações projetadas, quanto a demasiada preocupação em alterar números e ações (Frezatti, 2017). Dessa forma, evita-se a dubiedade ao atingir as metas da organização e garante-se a coerência entre as ações, priorização, avaliação e também a política de remuneração adequada.

Para Silva *et al.* (2020), um bom planejamento estratégico deve envolver todas as áreas da empresa e, dentre elas, tratar assuntos como: premissas, plano de marketing, plano de produção, suprimentos e estocagem, plano de recursos humanos, plano de investimentos e projeção das demonstrações contábeis. Todos esses fatores devem estar alinhados à visão, missão, valores e objetivos da empresa no longo prazo, encarando diferentes cenários e planos (Chiavenato, 2020a; Silva *et al.*, 2020). O ciclo do processo do planejamento estratégico inicia-se com a revisão do plano, normalmente realizado para 3, 5 ou 10 anos (Frezatti, 2017). O planejamento estratégico requer a criação de diferentes planos fundamentais que consolidam a estruturação e a comunicação dentro de uma empresa, dentre eles, destaca-se o tático e o operacional.

O planejamento tático envolve o nível intermediário da pirâmide organizacional e pode-se destacar em sua estruturação os planos de marketing, de produção e o financeiro (Chiavenato, 2020a). Segundo Frezatti (2017), a etapa inicial do planejamento tático inicia-se pelo plano de marketing. Para o autor, o plano é responsável por direcionar os esforços da empresa ao encontro das oportunidades do mercado atual. É função do marketing da empresa estudar o mercado, seus clientes, concorrentes, analisar tendências, comportamentos e identificar oportunidades para que a organização possa obter um sucesso contínuo (Cobra & Urdan, 2017; Las Casas, 2019).

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma abordagem estratégica que promove o estreitamento da relação entre empresa e cliente (Baldam, 2016). Para Francis e Maklan (2019), há três tipos de CRM: o estratégico, o operacional e o analítico. O CRM estratégico visa conquistar, desenvolver e manter os consumidores rentáveis. O CRM operacional foca-se na integração e automatização de processos voltados aos consumidores, como vendas, marketing e atendimento. Por fim, o CRM analítico concentra-se na utilização de dados relacionados ao comportamento dos clientes em inputs a serem usados nos CRM estratégico e operacional.

Para Silva (2019) e Chiavenato (2020a), o plano de produção é responsável por determinar a quantidade a ser produzida, utilizando da melhor forma os recursos no processo produtivo. Segundo os autores, o mesmo integra informações sobre os estoques, as linhas de produtos fabricados, as vendas previstas, a capacidade de produção e como se deve produzir. Para Silva (2019), no longo prazo, o plano de produção auxilia na programação da capacidade tecnológica, permitindo à empresa fazer investimentos e desinvestimentos. No médio e curto prazo, o mesmo combina os suprimentos e a demanda em termos de volume e de produtos, acompanhando os resultados da execução das tarefas diárias e relatando o consumo dos materiais consumidos.

O plano financeiro envolve a captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização (Chiavenato, 2020a). Na criação de um projeto ou até mesmo na realização de um investimento, o plano financeiro possui grande relevância, pois está ligado à viabilidade econômica e deve apresentar, dentre os principais indicadores, a velocidade de retorno (*Payback*), a taxa interna de retorno (TIR) e o valor atualizado líquido (VAL) (Bernadi, 2014).

O plano operacional é a etapa do processo de planejamento e controle de gestão que possui foco em como as ações devem ser feitas (Cruz, 2019) e deve ser desenvolvido pelos níveis inferiores da pirâmide organizacional (Silva *et al.*, 2020). Deve-se destacar a estrutura operacional, os processos, os estoques (inventários), o pós-venda e o plano de implementação (Hashimoto & Borges, 2014). O plano põe em prática as ações definidas no planejamento estratégico e, segundo Cruz (2019), a construção do processo segue algumas premissas essenciais. Ou seja, todo o processo deve possuir uma ligação, mesmo que indireta, com os objetivos definidos no plano estratégico e a cada processo deve ser atribuído uma ou mais metas. Após os planos estarem bem definidos e estruturados, os gestores são capazes de criar os orçamentos e, assim, definir preços, prazos e metas, chegando ao faturamento (bruto e líquido) esperado (Las Casas, 2019).

1.3 Orçamentos Empresariais

Bressan (2006) e Sobanski (2011) declaram que uma vez estabelecidos os objetivos de uma organização, as ferramentas voltadas à área financeira são criadas, como os orçamentos. Os autores afirmam que o conhecimento da gestão orçamentária permite aos gestores tomar mais consciência acerca dos limites da empresa e promove uma visão das relações entre as prováveis decisões, os cenários futuros, os recursos e os resultados finais esperados. Os orçamentos são elementos fundamentais para o funcionamento do sistema de planejamento e controle de gestão (Hoji, 2018; Mowen & Hansen, 2001; Padoveze & Prado, 2020).

Os orçamentos de uma empresa são responsáveis por transformar em números, as ações definidas no planejamento estratégico (Fernandes & Berton, 2012; Mowen & Hansen, 2001; Sobanski, 2011). Para Frezatti (2017) e Padoveze (2015), os orçamentos empresariais consistem em um plano financeiro que traduz a estratégia da empresa para um determinado exercício e são considerados ferramentas fundamentais para o *accountability* de uma empresa, desenvolvidos após a definição do planejamento estratégico. Os orçamentos proporcionam condições de avaliação de desempenho baseados nas metas a serem alcançadas conforme o planejado, obtendo uma visão essencial na fase do controle (Fernandes & Berton, 2012; Mowen & Hansen, 2001; Padoveze & Prado, 2020). O orçamento é composto por um conjunto de quadros orçamentários de curto prazo que dividem as ações e políticas da empresa em determinados períodos (Fernandes & Berton, 2012; Martins, 2018; Padoveze, 2015; Sobanski, 2011)

Para Hoji (2018) e Mowen e Hansen (2001), o plano financeiro de uma empresa é composto por um orçamento anual segmentado em dois tipos de orçamentos, os operacionais e os financeiros. Segundo os autores, os operacionais contêm informações como receitas, gastos e despesas, relativas a um exercício anual, e os financeiros apresentam os mapas do fluxo de caixa, as demonstrações de resultados do exercício e os balanços patrimoniais. Hoji (2018) declara que embora geralmente estes orçamentos abranjam um período de 12 meses, algumas empresas, em especial do ramo agropecuário, procuram coincidir com o seu exercício econômico, ou seja, no final do seu ciclo operacional, o que significa que nem sempre ele iniciará no mês de janeiro e terminará no mês de dezembro. Esse tipo de gestão orçamentária requer revisões mais recorrentes devido aos impactos das políticas econômicas (Hoji, 2018).

Os orçamentos trazem para a dimensão temporal de curto prazo as decisões sobre os produtos, o mercado e a tecnologia que a organização planeja implantar no futuro (Mowen & Hansen, 2001; Padoveze, 2015). Uma das funções básicas dos orçamentos empresariais é projetar cenários econômicos, o que inclui analisar fatores externos, como a evolução do produto interno bruto (PIB), inflação, aumento do salário mínimo, taxa de câmbio e juros (Gitman & Zutter, 2015). Para projetar os cenários, geralmente utiliza-se o histórico orçamentário da empresa, devidamente ajustado e adequado ao período projetado. Para tal, são explorados os registros contábeis e outras ferramentas do sistema de planejamento e controle da empresa, além de dados estatísticos do mercado, providos por associações e órgãos da área estatística (Hoji, 2018).

Para o desenvolvimento dos orçamentos, os gestores têm de conhecer as atividades por eles executadas dentro da organização e saberem como o mercado em que atuam funciona (Hoji, 2018). Com base no conhecimento e experiência, os gestores são capazes de definir as premissas necessárias para a projeção dos cenários. Para Maher, Fakhari e Karimi (2017), os gestores devem ser capazes de saber reconhecer mudanças nos ambientes organizacionais. Os autores sugerem que os gestores apliquem diferentes estratégias e encorajem os funcionários a atingirem os objetivos dos orçamentos planejados, pois, dessa forma, eles são mais capazes de adaptar-se às organizações e às mudanças.

Os desvios nos orçamentos de uma empresa se caracterizam pela diferença entre os valores orçados e reais (Hoji, 2017; Sobanski, 2011). As variações podem ser classificadas em significativas e não significativas, e são expressadas por meio de um valor absoluto ou um percentual estipulado (Sobanski, 2011). Mowen e Hansen (2001) apontam que erros na interpretação das informações podem gerar projeções de números que não correspondem com a realidade e esse tipo de erro requer rápida correção para que as distorções não contaminem outros mapas, prejudiquem os relatórios futuros e gerem custos à organização.

Mowen e Hansen (2001) afirmam que para os orçamentos serem úteis na fase do controle é necessário determinar como os valores orçados devem ser comparados com os reais e qual o impacto que os orçamentos geram na gestão organizacional. Frezatti (2017) reitera que devido ao fato de o planejamento ser realizado com preços, metas, números e taxas orçadas, há uma grande possibilidade de os resultados obtidos não obterem um acerto pontual. Dessa forma, o processo de controle torna-se trivial, uma vez que é necessário rever e ajustar metas ao longo do processo de execução do plano.

Quanto ao grau de flexibilidade permitida nos orçamentos, alguns autores apresentam diferentes tipologias. Frezatti (2017) alega que os orçamentos podem ser classificados quanto à sua tolerância na variação. Dentre as variações apresentadas, podem-se destacar os resultados internos, tais como receitas líquidas, custo dos produtos vendidos, margem bruta, despesas comerciais, resultado operacional, imposto de renda e resultado líquido. O autor classifica em 'rígidos' os orçamentos que não toleram variações desfavoráveis nos resultados internos. Nesse tipo de orçamento, todas as variações devem apresentar, mesmo que teoricamente, resultados positivos, exigindo das empresas que empregam tal orçamento, elaborar reservas para que as metas sejam cumpridas. Os do tipo 'SWAT ou ultraflexível' permitem qualquer alteração, desde que obtenham resultados positivos. Já os do tipo 'flexível' toleram uma variação, geralmente estabelecida em porcentagem aceita, dependendo do nível de controle.

Para Bressan (2006), Hoji (2018) e Padoveze (2015), os orçamentos do tipo 'rígido' se caracterizam por não permitirem alterações, uma vez elaborados. Esse é o tipo de orçamento mais utilizado pelas empresas, em especial as empresas multinacionais (Padoveze, 2012). Hoji (2018) e Padoveze (2012) reitera que o controle nesse tipo de orçamento se dá pelo desvio entre os valores orçados e reais, e deve ser justificado pelos gestores. Os autores definem como orçamentos 'flexíveis' aqueles em que são realizadas projeções que permitem diferentes níveis de atividade, existindo "diversas

metas”, com diferentes quantidades ou níveis de atividade, contrariando o princípio do orçamento, que é de antecipar o que vai acontecer.

Em relação ao período do exercício que os orçamentos abrangem, podem-se destacar alguns em particular. Os orçamentos do tipo *rolling forecast* ou orçamento contínuo consistem em um conjunto de mapas estipulados por um período aproximado de seis a doze meses, no qual ao final de cada mês é adicionado um novo mês seguinte ao orçamento (Hoji, 2018; Mowen & Hansen, 2001) e o mês encerrado é excluído (Hoji, 2018). Esse tipo de orçamento permite que modificações não previsíveis no curto prazo possam ser refletidas no orçamento seguinte. Essa abordagem torna o processo tático menos esporádico e proporciona certa flexibilidade, o que pode dificultar a função do controle, por ser mais complexa, trabalhosa e exigir mais tempo dos gestores (Hoji, 2018; Padoveze, 2015).

Outra abordagem utilizada é o orçamento do tipo *forecast*. Este caracteriza-se por deixar de considerar os períodos que contêm informações reais para, assim, agregar novos períodos no final, geralmente mais 12 meses (Padoveze, 2015). Segundo Martins (2018) e Padoveze (2015), esse tipo de orçamento não é recomendado pela incerteza de prever determinados valores. Dentre as suas utilidades, Frezatti (2017) destaca o estímulo para criar um novo orçamento quando envolve os gestores na criação de um novo mês e em situações que a empresa necessita projetar um horizonte maior que 12 meses. É evidente que esse tipo de orçamento é arriscado e pode ser um desperdício de tempo, uma vez que os fatores externos podem ser difíceis de prever.

Embora o sistema de planejamento e controle de gestão possa incluir os orçamentos em uma empresa, nem todos os modelos incluem tal ferramenta. O modelo conhecido como *Beyond Budgeting* apresenta um modelo de gestão flexível sem a existência de um orçamento anual de resultados (Hoji, 2018; Padoveze, 2015). Tal abordagem se baseia na ideia que os gestores devem possuir certa flexibilidade no planejamento e controle das ações dentro de uma empresa, atendendo às metas e ao mérito/reconhecimento (Pflaeging, 2009). As metas definidas são estabelecidas levando em conta o *benchmarking*¹ externo à organização, excluindo metas fixas, mas ainda na cobrança por resultados positivos (Frezatti, 2017).

O modelo *Beyond Budgeting* é conhecido por promover não apenas a motivação dos gestores, mas também as premiações pelo desempenho. Para Padoveze (2015) e Pflaeging (2009), a principal visão dessa abordagem é evitar o chamado “jogo orçamentário”, ou seja, quando os gestores gastam seus esforços para atingir as metas a qualquer custo. Os autores afirmam que o processo estratégico deve ser contínuo e a circulação de informações deve ser rápida, o que facilita o aprendizado e encoraja o comportamento ético. Além disso, o *Beyond Budget* parte do princípio de que deve-se substituir a burocracia pela liderança, ordens dadas do topo da pirâmide para a base

¹ *Benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, realizado por meio de pesquisas para comparar as ações de cada empresa, com o objetivo de melhorar as funções e os processos de uma determinada empresa, na medida em que se podem criar e ter ideias novas com base no que já é realizado (Chiavenato, 2020b, p.151).

por meio do *empowerment*², tipo de gestão não muito comum entre as organizações (Pflaeging, 2009).

Um sistema de planejamento e controle de gestão deve dispor das informações no momento mais adequado e anterior possível, e quanto maior a antecedência na busca e na atualização dos dados, melhor os resultados obtidos e menor os desvios calculados (Sanvicente & Santos, 2008). Para Frezatti (2017), após a elaboração de um orçamento, o relatório de controle orçamentário deve estar à disposição dos executivos para que as informações nele contidas sejam úteis ou o atraso pode promover uma defasagem entre a ocorrência do fato e a sua divulgação. Os orçamentos servem como guias na fase do controle, uma vez que possibilitam avaliar o desempenho do plano, garantem o aprendizado organizacional, auxiliam nas tomadas de decisões, antevêm possíveis problemas, fornecem informações e melhoram a comunicação na empresa (Mowen & Hansen, 2001; Padoveze, 2015; Sanvicente & Santos, 2008).

1.4 Controle Empresarial

O sistema de planejamento e controle de gestão é um processo integrado que não apenas identifica as variações e flutuações do mercado, mas também promove ações corretivas e de manutenção (Mowen & Hansen, 2001). Um bom sistema de controle apresenta orientação estratégica voltada para os resultados e foco em fazer a diferença na organização (Chiavenato, 2020a). Para a validação do planejamento, é necessário que o mesmo seja monitorado, acompanhado e controlado (Andersen, 2014). Para Frezatti (2017), planejar sem controlar é inútil e um desperdício de tempo e energia, e o processo de controle é essencial para que os gestores tenham entendimento se as ações desenvolvidas na fase do planejamento obtiveram sucesso ou não, devendo ser replicadas nos próximos planos se atingidos a eficiência e a eficácia. Os sistemas de controle e geração de informações estão relacionados à fase final do processo de gestão (Fernandes & Berton, 2012).

Mowen e Hansen (2001, p. 770) definem controle como “o processo de estabelecer padrões, receber *feedback*³ sobre o desempenho real e tomar medidas corretivas quando o desempenho real desviar significativamente do desempenho planejado”. Chiavenato (2020a) define controle como uma função administrativa que monitora e avalia atividades e resultados alcançados com o intuito de assegurar que as ações anteriores do sistema de gestão (planejamento, organização e direção) sejam bem-sucedidas. O autor apresenta algumas características que os sistemas de controle devem possuir, tais como flexibilidade às mudanças, autocontrole das pessoas envolvidas, comunicação clara e objetiva, e natureza positiva, enfatizando o desenvolvimento, mudança e melhoria. Para Padoveze (2015), o controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e a execução, analisando os desvios identificados e promovendo ações corretivas.

² *Empowerment* consiste no ato de dar liberdade, poder e autonomia às pessoas para tomar decisões relevantes e independentes sobre atividades e recursos (Chiavenato, 2020a, p.173).

³ *Feedback* é o conjunto de informações que podem ser usadas para avaliar ou corrigir as etapas que estão sendo feitas para implementar no plano, etapa final do sistema de planejamento e controle (Mowen & Hansen, p.39, 2001).

Mowen e Hansen (2001) afirmam que a ação de tomar decisões em uma organização está entrelaçada com o planejamento e o controle. Os autores definem a ação como “o processo de escolher entre alternativas competitivas” (p.40) para cumprir com os objetivos definidos. As decisões tomadas pelos gestores dependem de vários fatores, tais como a disponibilidade de sistemas de informação, a importância dada aos gestores, a estrutura organizacional, as fases da empresa, etc. (George, Haas, & Pentland, 2014). É papel dos gestores coletar informações por meio dos relatórios obtidos pelos sistemas e analisar o desempenho incorrido (Padoveze, 2015). Após a análise, ações corretivas devem ser propostas e ajustes nos orçamentos devem ser feitos, preservando os objetivos qualitativa e quantitativamente (Chiavenato, 2020a).

Em relação ao desempenho organizacional, Oliveira (2015) considera que a eficiência e a eficácia devem ser enfatizadas. Segundo o autor, embora ambas devam caminhar em sintonia, elas também podem ser identificadas separadamente. A eficiência se caracteriza por produzir com a utilização do menor recurso possível, produzindo a maior quantidade de produto/serviço e a eficácia, por sua vez, indica o grau em que o objetivo é alcançado (Kuazaqui, 2020). Para Chiavenato (2020b), a eficiência e a eficácia são obtidas mediante padrões de comportamentos, desenvolvidos com a experiência e a repetição, e é uma função que depende totalmente das pessoas, de forma a agregar valor para a organização.

Embora a administração e a contabilidade sejam áreas distintas em relação aos assuntos tratados, ambas trabalham juntas e devem estar em perfeita coordenação na empresa (Macêdo, Santos, Amaral, Pereira, & Gurgel, 2010). Frezatti (2017) declara que assim como as funções e os objetivos da gestão empresarial devem ser bem definidos em uma empresa, a área da contabilidade também deve replicar tal princípio. Algumas empresas, em especial as de pequeno porte, terceirizam a área contábilística e fiscal da organização (Belo, 2009; Faria, Oliveira, & Azevedo, 2012). Aquelas que incorporam esta área devem assumir unidades de negócios, centros de lucros, de custos e de responsabilidades claramente definidos, e usar tais centros como uma fonte de informação constante na fase do controle (Crepaldi & Crepaldi, 2019; Padoveze & Prado, 2020).

Ainda que a maximização de lucro seja uma das principais premissas na maioria das organizações, a mesma deve ser obtida por meios legais e éticos. Mowen e Hansen (2001) reitera que o comportamento ético nas decisões empresariais deve envolver ações honestas, corretas e justas no ponto de vista individual e coletivo. Em conformidade com Pflaeging (2009), a centralização das empresas promove uma rigidez no seu processo de gestão, criando uma certa tensão em atingir metas que nem sempre são atingíveis. Mowen e Hansen (2001) alegam que essa cultura varia em países diferentes do mundo e os mesmos apontam como normas de conduta ética a competência, a confiabilidade, a integridade e a objetividade. A função administrativa do controle está relacionada com a maneira como os objetivos devem ser alcançadas e o mesmo reforça a importância de a ação ser realizada em todos os níveis hierárquicos da organização (Chiavenato, 2020a).

Além da identificação das variáveis relevantes, das áreas responsáveis e suas causas, a troca de informação e a comunicação orientada às medidas corretivas devem ser implementadas (Chiavenato, 2020a; George, Haas, & Pentland, 2014). A revisão das medidas assertivas do plano

estratégico permite uma visão adequada do sistema e possibilita que sejam replicadas em outras áreas da empresa, agregando significativamente para o crescimento da organização (Oliveira, 2015). O gerenciamento do capital intelectual da empresa promove melhorias e oportunidades são descobertas (Frezatti, 2017). A realimentação do sistema permite aprimorar o processo do planejamento (ver Figura 1).

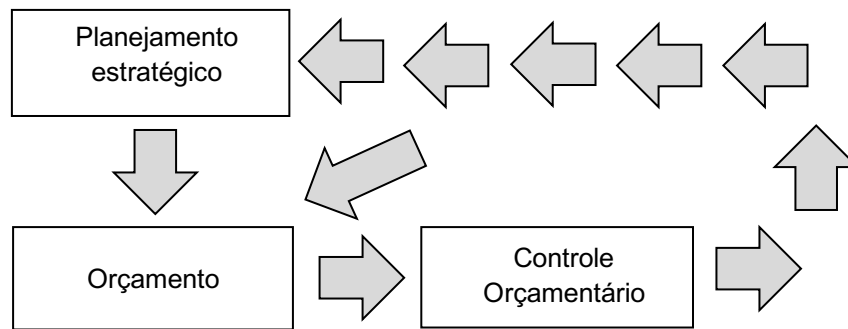


Figura 1: Planejamento e controle orçamentário.
Fonte: Frezatti (2017, p.86).

A Figura 1 mostra que o processo de controle é único e integralizado, promovendo a comunicação e servindo como fonte de informações para a realização de planejamentos e orçamentos futuros. A comunicação integralizada na organização garante um gerenciamento mais eficaz, facilita a resolução de problemas (Chiavenato, 2020b) e quanto mais dados cognitivos os colaboradores recebem, maior a possibilidade de organizá-los e agir criativamente (Chiavenato, 2020a). Os colaboradores devem possuir participação ativa desde o início do planejamento estratégico até ao *feedback* geral da gestão (Sobasnski, 2011). A cultura organizacional influencia diretamente no grau em que tal comunicação ocorre, ou seja, quanto maior for, mais coordenação haverá no decorrer do plano estratégico (Schein, 2017).

A fase do controle traz maior transparência na visão geral dos objetivos, uma vez que várias áreas da empresa fazem parte da sua criação e desenvolvimento, permitindo uma comunicação assertiva entre os diferentes níveis organizacionais (Camillis *et al.*, 2018, Chiavenato, 2020b, Kuazaqui, 2020). Isso gera maior entendimento por parte dos gestores, mesmo que a área discutida não seja de sua responsabilidade, fortalecendo o relacionamento interfuncional. Entretanto, nem sempre isso é possível, devido ao fato de a centralização em algumas empresas impedir essa participação coletiva (Pflaeging, 2009).

1.5 Decisões Empresariais

Para Keeney (2004), a análise das decisões empresariais faz com que gestores aprendam a tomar melhores decisões, uma vez que a busca pela melhoria da qualidade do processo decisório está ligada ao processo prévio de análise. Howard e Abbas (2015, p. 8) definem o processo decisório como “uma escolha entre duas ou mais alternativas que envolve o comprometimento de recursos”. Os autores reiteram que o processo é caracterizado pelo consumo de algum recurso, seja ele

monetário, intelectual ou por restringir a utilização dos mesmos. Embora as decisões empresariais respeitem os níveis hierárquicos, há a necessidade de certa descentralização.

Kuazaqui (2020) e Penrose (2009) defendem a ideia de descentralização da tomada de decisões. Para os autores, as organizações que possuem uma gestão centralizada mantêm o processo decisório nas mãos de pessoas que não possuem a informação detalhada, necessária para a tomada de decisão final, além de isolar as diferentes áreas da empresa. Entretanto, embora a descentralização proporcione aos funcionários uma margem de manobra maior na condução das operações, deve-se manter o controle e a coordenação entre as unidades organizacionais (Chiavenato, 2020b; Kuazaqui, 2020). Andersen (2014) enfatiza que a autoridade, a descentralização e o *empowerment* devem atuar juntos, uma vez que ações locais precisam de direção e coordenação central para funcionar adequadamente.

Andrade (2018) afirma que é fundamental que o topo da pirâmide organizacional, ou seja, o nível estratégico, compreenda o papel do planejamento e controle da gestão da empresa. Para Lucena (2004), o processo de planejamento e controle exige que as responsabilidades sejam atribuídas e bem divididas, possibilitando aos gestores atingir resultados, pois sem a clareza na objetivação das funções, torna-se difícil exigir resultados e o organograma da empresa pode se tornar confuso e/ou ambíguo. Segundo o autor, essa perspectiva proporciona aos gestores fazer o que deve ser feito e exigir a prestação de contas do 'porquê' foi feito. Essa medida auxilia na medição do desempenho e serve de apoio na realização do *feedback*.

O sistema de planejamento e controle requer um bom entendimento do plano por parte dos decisores para que ele funcione e as metas sejam atingidas. Fernandes e Berton (2012) asseguram que o grau de formalização do processo depende de cada gestor e também da importância que as organizações dão sobre o tema. Para os autores, a desmotivação causada por propostas de estratégia rejeitadas ou alteradas ataca diretamente os decisores e o excesso de pessoas envolvidas na fase do planejamento, competindo por destaque, deixa o processo pesado, frustrante e caro.

Os colaboradores devem ter uma noção clara das limitações das suas funções, responsabilidades e as sobreposições de tarefas devem ser evitadas, pois torna-se difícil o monitoramento e o controle da gestão (Camillis *et al.*, 2018). A exigência de resultados por parte dos decisores é de grande importância para o progresso da organização. Nesse sentido, os gestores precisam entender os benefícios que as ferramentas empregadas trazem às empresas e, assim, dedicar seus recursos ao seu desenvolvimento (Chiavenato, 2020b). Essa é uma tarefa que envolve todas as áreas da empresa que, caso não estejam em completa coordenação, pode trazer resultados desfavoráveis aos resultados esperados (Andrade, 2016).

Os relatórios de desempenho são essenciais para o programa de melhoria da qualidade (Mowen & Hansen, 2001). O sistema de planejamento e controle de gestão deve possuir ênfase, também, no reconhecimento de ações e táticas que foram bem-sucedidas. Kuazaqui (2020) propõe que uma estrutura de recompensa é uma poderosa ferramenta de gestão capaz de manter uma execução

bem-sucedida do compromisso organizacional. A cultura da motivação e da valorização individual contém questões de envolvimento filosófico, crenças e valores da instituição (Frezatti, 2017).

Frezatti (2017) garante que as decisões empresariais tomadas pelos gestores podem ser divididas em estratégicas, administrativas e operacionais. As estratégicas estão ligadas a fatores externos, tais como a escolha do mix de produtos e o mercado em que os mesmos serão lançados. Nesse sentido, o conceito de estratégia estabelecido pelo autor refere-se à relação entre a empresa e o seu ambiente, com o objetivo de otimizar a sua função, seja a obtenção de lucros, o aumento do valor de mercado, o retorno sobre investimento, entre outros. As decisões administrativas referem-se à utilização dos recursos da empresa para a obtenção dos melhores resultados possíveis. Elas englobam decisões acerca da estrutura de conversão de recursos e conflitos entre os objetivos pessoais e institucionais. Por fim, as decisões do tipo operacionais estão ligadas à obtenção dos indicadores pré-estabelecidos, com enfoque nos objetivos e metas em nível operacional.

1.6 Avaliação do Desempenho Organizacional e o *Balanced Scorecard*

De nada adianta uma organização fazer a análise do ambiente, o seu autodiagnóstico, definir seus objetivos e estratégias, se não possuir ferramentas eficientes de avaliação do desempenho organizacional (Fernandes & Berton, 2012). A avaliação do desempenho organizacional enquadra-se na função controle e é fundamental para compreender se as ações e os resultados da empresa estão alinhados às estratégias estabelecidas no plano (Camillis *et al.*, 2018). Controlar a execução do que foi planejado, os resultados das decisões, das ações estratégicas estabelecidas e do diagnóstico é um dos desafios do controle da gestão (Fernandes & Berton, 2012). A tarefa de estruturar um conjunto de indicadores de avaliação de desempenho é um processo complexo que significa atribuir valor em sentido quantitativo e qualitativo (Schmidt, Santos, & Martins, 2006).

Um bom sistema de avaliação de desempenho deve contribuir para a implementação e consolidação das estratégias de melhoria, impulsionando mudanças quando necessário, inclusive na cultura organizacional. Lopes (2019) afirma que os sistemas de controle devem ser flexíveis, dinâmicos e atrelados às concepções estratégicas definidas na fase do planejamento, sendo capazes de avaliar a eficácia das ações empreendidas pela empresa. Para Macedo-Soares e Rattton (citados por Fernandes & Berton, 2012, p. 177), o sistema de medição de desempenho promove a união de pessoas, processos, métodos e ferramentas, para analisar, descrever, avaliar e revisar diversos dados e informações nos âmbitos individuais, coletivos, operacionais e gerais de uma organização. Camillis *et al.* (2018) asseguram que definir indicadores sem relacionar com os objetivos traçados a partir da estratégia é perder a oportunidade de prover melhorias, emular ações e engajar as pessoas na gestão de desempenho da organização.

Dentre as principais características do sistema de medição de desempenho, Lucena (2004) e Lopes (2019) apontam a necessidade de haver um alinhamento entre as medidas empregadas pelos indivíduos e/ou grupos com os objetivos gerais da organização. Para isso, Camillis *et al.* (2018) referem que a visibilidade do sistema deve alcançar todos os níveis organizacionais e todos os

envolvidos na gestão, direta e indiretamente. Os autores reforçam a importância de estabelecer um critério de medição do desempenho e a capacidade do sistema em aceitar mudanças necessárias para concluir os objetivos da medição. Frezatti (2017) alega que o fato de as pessoas saberem que serão avaliadas provoca importante impacto no comportamento de cada uma delas, no sentido de manter o desempenho positivo constante e evitar que o desempenho negativo seja repetido.

Algumas ferramentas de medição de desempenho podem promover mudanças significativas na gestão das atividades por meio de mudanças no gerenciamento de recursos, em especial na área das tecnologias de informação. Fernandes e Berton (2012) afirmam que as empresas tendem a basear-se nos indicadores financeiros tradicionais, como a liquidez, endividamento e rentabilidade, como medidas de avaliação e controle de desempenho. O autor critica o uso exclusivo desses indicadores por usarem, como fonte de informação, apenas dados contidos em balanços patrimoniais que, de certa forma, pouco dizem sobre o futuro do negócio e excluem os ativos intangíveis, como o capital intelectual (ver Figura 2). Embora esses indicadores financeiros sejam importantes para as análises, não devem ser levados exclusivamente em consideração para a formulação de uma decisão final.

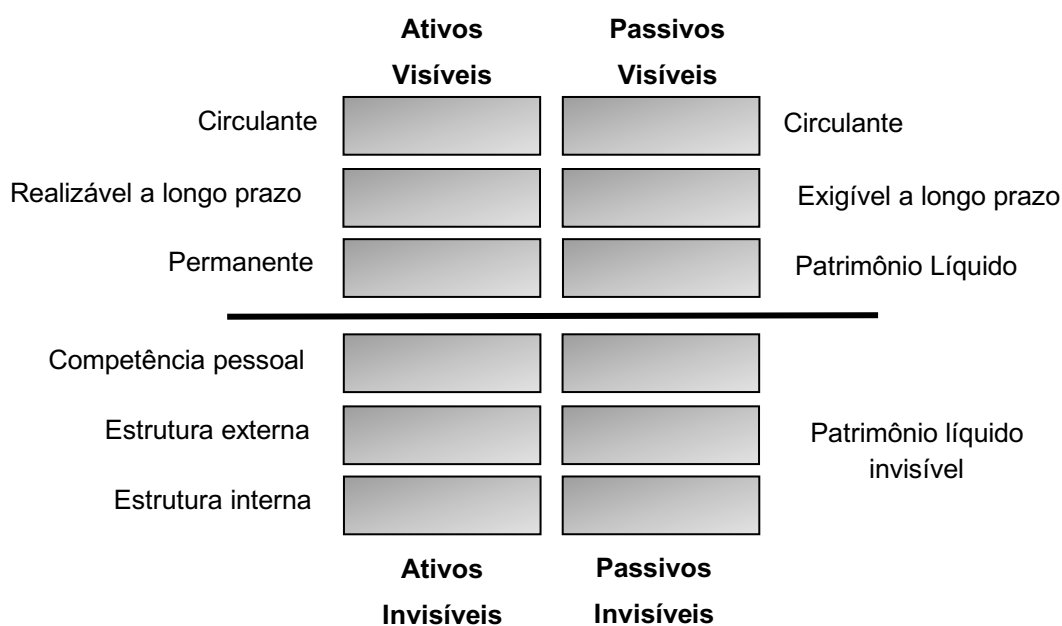


Figura 2: Balanço patrimonial visível e invisível.
Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2012, p.187).

A Figura 2 mostra os ativos e passivos invisíveis que não fazem parte da análise de desempenho mediante indicadores financeiros tradicionais. Fernandes e Berton (2012) acreditam que tanto o capital intelectual (competências pessoais, estrutura interna e externa) quanto a participação dos sócios (Patrimônio Líquido) contribuem para o valor econômico da empresa e, por isso, as demonstrações financeiras contábeis são consideradas inadequadas como método único de avaliação do desempenho organizacional. Medir a *performance* da empresa apenas em função de indicadores financeiros pode trazer resultados positivos no curto prazo, mas pode comprometer no longo prazo (Fernandes & Berton, 2012).

Para Baldam (2016), Kaplan e Norton (2018), e Lopes (2019) a integração das ações estratégicas organizacionais se dá pelo uso de instrumentos que permitem a análise de valores pré-definidos, como os orçamentos, e por instrumentos de mensuração de *performance*, dentre eles destaca-se o BSC. Os autores reiteram que além das variáveis quantitativas, como a gestão financeira da empresa, outras de natureza qualitativa devem ser inseridas como indicadores de desempenho na trajetória a longo prazo de uma organização. Algumas ferramentas de controle gerencial auxiliam no alinhamento entre o instrumento de longo prazo, o plano estratégico da empresa e seu plano tático. O BSC é a ferramenta mais popular que possibilita tal abordagem (Fernandes & Berton, 2012)

O BSC começou a ser desenvolvido em 1983 quando se notou que medidas financeiras e contábeis não eram o suficiente para medir o desempenho de uma organização (Costa, 2008; Kaplan & Norton, 2018). Além das financeiras, variáveis como clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento são levadas em consideração na criação de um valor futuro (Baldam, 2016; Costa, 2008; Lopes, 2019). De acordo com Kaplan e Norton (1996), o desempenho de uma organização é visto por meio de quatro perspectivas, interligadas entre si e voltadas à estratégia e à visão da empresa (ver Figura 3).

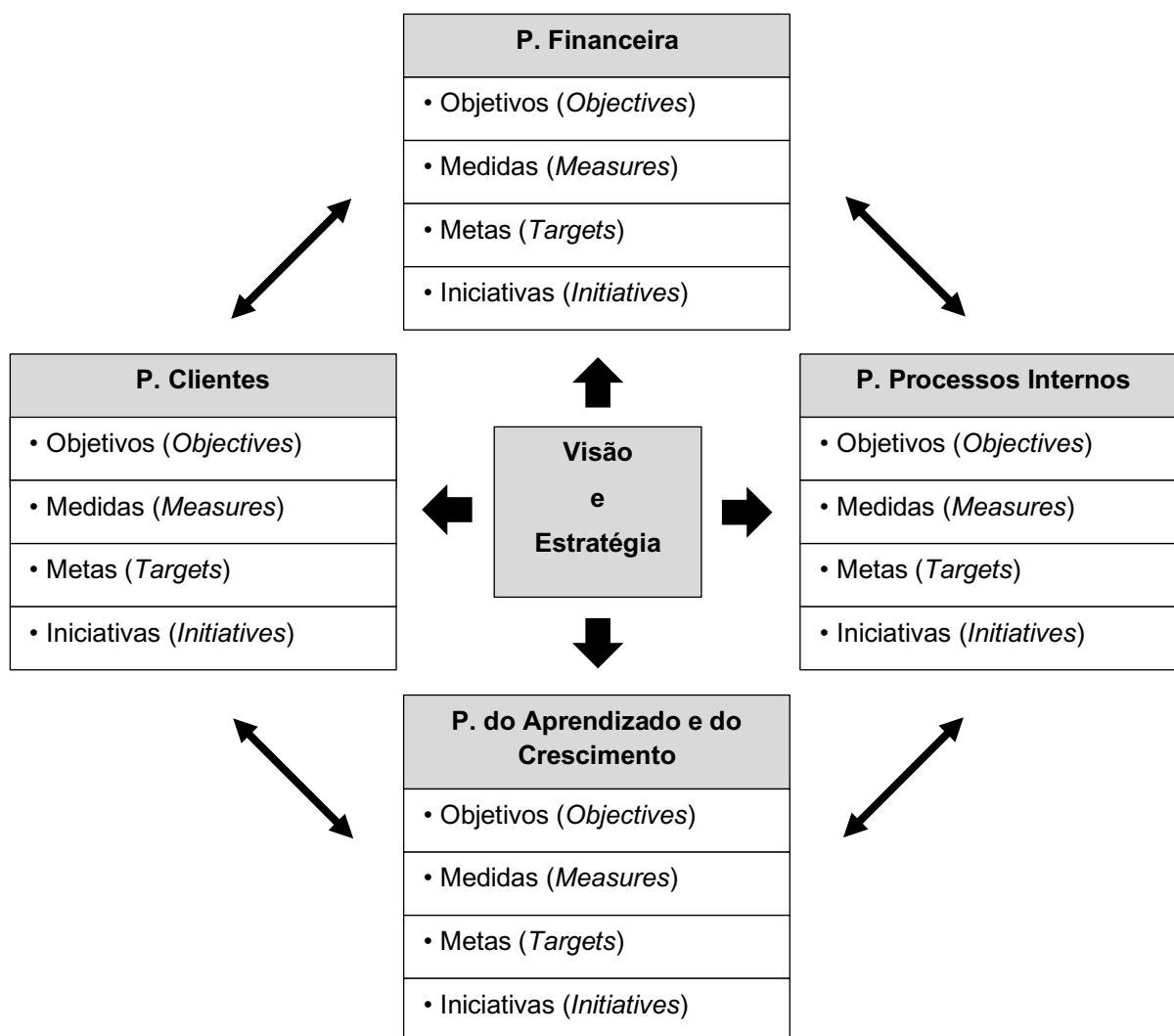


Figura 3: Esquema base do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.39).

Segundo os autores, a perspectiva financeira aborda o êxito da empresa em relação aos objetivos traçados, geralmente ligados à lucratividade da organização. A perspectiva dos clientes visa a participação de mercado, retenção, captação e satisfação dos clientes. Na perspectiva dos processos internos, a ferramenta identifica fatores em que a empresa possui excelência e aqueles que precisam ser otimizados, possuindo como foco a inovação, a operação e o pós-venda. Por último, o aprendizado e crescimento possui como fonte as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

As perspectivas do BSC traduzem a estratégica da empresa e o processo é dividido em objetivos, medidas (indicadores), metas e iniciativas (Costa, 2008; Kaplan & Norton, 1996). Os objetivos traduzem aquilo que se pretende alcançar, no médio/longo prazo de forma abrangente e estratégica. Os indicadores, ou medidas de desempenho, são as formas de medir ou acompanhar o sucesso do alcance de um objetivo de forma clara, fiável, coerente e oportuna, servindo de fonte de informação para o estabelecimento das metas. As metas, por sua vez, são tarefas quantificadas e calendarizadas que facilitam e tornam mais eficaz a aferição do desempenho organizacional. Kaplan e Norton (1992) afirmam que a gestão por metas tende a trazer mais resultados do que basear-se apenas nos objetivos e nos indicadores. Por fim, as iniciativas, ou planos de ação, traduzem metas em ações práticas para que os objetivos estratégicos venham a ser atingidos.

Para Fernandes e Berton (2012), o BSC avalia o negócio de uma maneira geral. Os medidores de desempenho, tais como os operacionais, de produtividade e não monetários devem ser monitorados e avaliados com frequência e podem ser corrigidos na fase do planeamento, uma vez que o processo de controle zela para que a máxima eficiência seja obtida. Dessa forma é possível definir os níveis aceitáveis de desperdício aceites no plano e quais são considerados insatisfatórios.

É notório que o BSC não traz nenhum conceito novo que já não foi tratado na literatura de contabilidade e controle gerencial, entretanto, a ferramenta salienta pontos que não são bem evidenciados por outras ferramentas gerenciais e traz clareza no mapa estratégico da organização e na comunicação (Lopes, 2019). A construção de mapas estratégicos, que traduz relações causa-efeito (ver Figura 4), é dos maiores desafios para a implementação do BSC (Kaplan & Norton, 1997).

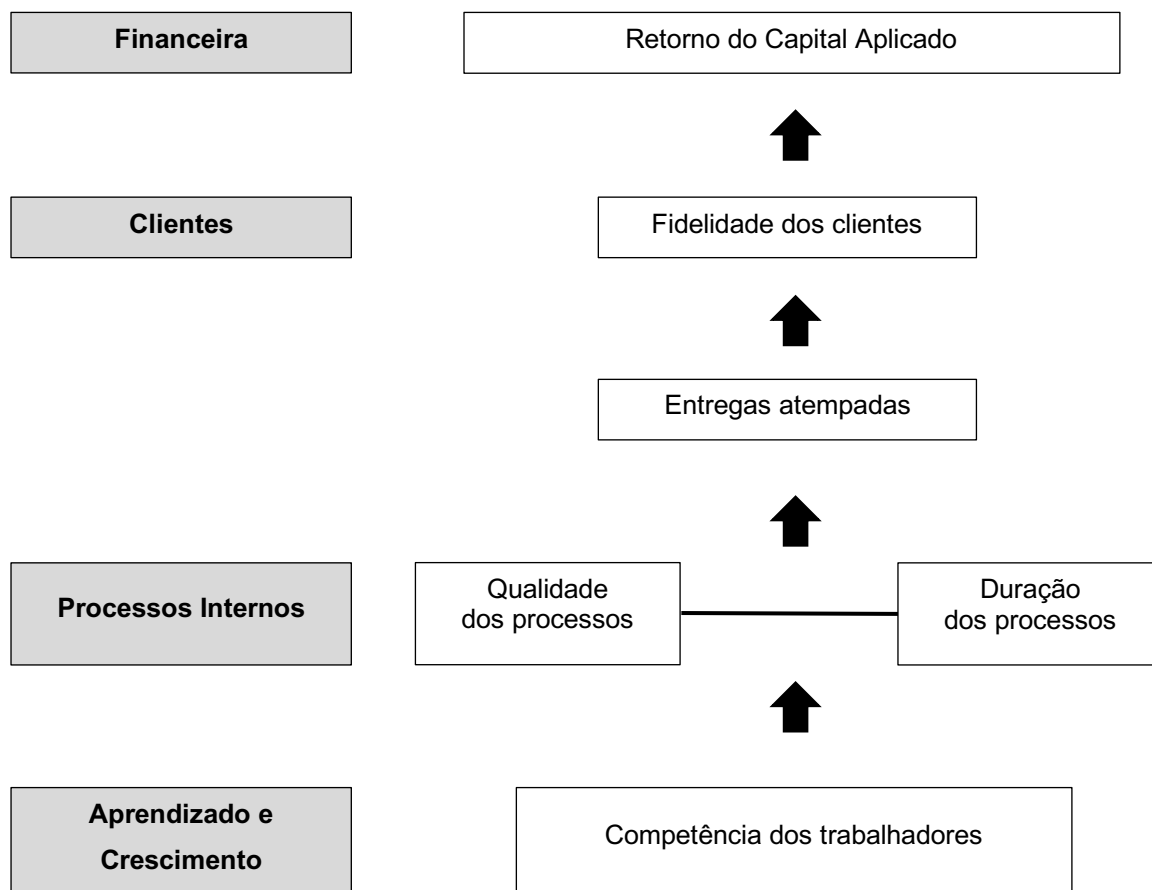


Figura 4: Relação causa-efeito no *Balanced Scorecard*.
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.31).

Segundo os autores, a estratégia pode ser definida como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos em todas as quatro perspectivas. O retorno sobre o capital empregado (ROCE) é medido na perspectiva financeira e determina o nível de eficiência de uma empresa na aplicação do capital investido. Esse valor, geralmente medido em porcentagem, sofre impacto direto da perspectiva do cliente, uma vez que o compromisso com a entrega do produto/serviço gera a fidelização dos clientes e leva a um aumento do desempenho financeiro. Para isso, é necessário otimizar os processos internos, reduzindo a duração dos processos e aumentando a qualidade de fabricação e/ou prestação dos serviços. Essa otimização é gerada por meio da perspectiva do aprendizado e do crescimento, investindo no desenvolvimento e capacitando os trabalhadores operacionais.

Embora haja outras ferramentas de avaliação de desempenho, tais como o *Tableau de Bord*, a análise SWOT, o Modelo das cinco forças de Porter, os *Key Performance Indicators* (KPI), o *Economic Value Added* (EVA) e o *Activity Based Management* (ABM) (Lopes, 2019), outras ferramentas gerenciais menos complexas podem ser usadas para o controle e mensuração de resultados, nomeadamente relatórios específicos, pesquisas, cronogramas, legislação, normas técnicas, etc. (Lucena, 2004). Porém, a arrumação da informação na ferramenta BSC tem-se mostrado muito útil e prática para o planejamento e controle da gestão numa perspectiva estratégica.

1.7 Impactos nos Sistemas de Planejamento e Controle de Gestão frente ao Novo Coronavírus

Quando se fala de controle de gestão, os fatores externos podem gerar impactos significativos em todo o sistema de planejamento e controle (Silva *et al.*, 2020; Andersen, 2014). Tais fatores forçam os gestores a se adaptarem rapidamente para garantir que o desempenho da empresa se mantenha e a saúde financeira não seja prejudicada (Baldam, 2016; Costa, 2008). Nesse sentido, torna-se imprescindível tratar dos impactos que a pandemia do novo coronavírus causará na gestão das academias como um todo. Os gestores precisarão se adaptar a novos sistemas de planejamento e controle de gestão, sendo necessário inovar para garantir o faturamento (Bressan, 2006; Carmo, 2018).

A pandemia gerou impacto em todas os setores da economia, afetando as empresas e os seus colaboradores. No ano de 2020, se assistiu a uma redução drástica no faturamento do setor de academias de ginástica no mundo. A alta probabilidade de contágio forçou os governos de diversos países a fecharem as suas atividades comerciais consideradas não essenciais durante alguns meses do primeiro semestre do ano (Lusa, 2020; Mendes, 2020). Segundo a Associação Brasileira de Academias (ACAD) (2020), o setor *fitness* no Brasil começou a sofrer o impacto direto das consequências das medidas restritivas no dia 15 de março de 2020. Neste dia, o governo do Distrito Federal publicou um decreto que proibia a aberturas das academias de ginástica por 15 dias devido ao alto nível de contaminação da população que, posteriormente, foi prorrogado por alguns meses. Em Portugal, a Direção Geral de Saúde (DGS), no dia 14 de março de 2020, recomendou o fechamento das academias em todo o país (Mestre, 2020).

O fechamento forçado das academias gerou impacto negativo nos sistemas de planejamento e controle de gestão, tanto pelo fato das empresas do setor sobreviverem exclusivamente da frequência de seus alunos, quanto aos novos modelos de negócios *on-line* oferecidos, aumentando, assim, a concorrência. A ACAD (2020) afirma que os impactos nos sistemas de planejamento e controle de gestão são diretos e indiretos. Esta associação cita como exemplo de impacto indireto o comportamento dos clientes na fase pós-quarentena. O receio de sair de casa e treinar em grupo pode adiar a volta das pessoas às academias e o fato de algumas empresas e profissionais individuais criarem serviços *on-line*, como videoaulas e treinos virtuais, tendem a tardar a volta dos serviços presenciais.

Para Gomes (2020), o fechamento das academias na pandemia pode provocar não apenas uma mudança na gestão das empresas, mas também no comportamento dos clientes. O autor aposta nas estratégias de marketing e de comunicação como ferramentas para atrair a atenção dos alunos de volta às academias, focando no programa de gestão de clientes (CRM). Segundo Santos (2020b), essa ferramenta de gestão permite criar interações entre empresa e consumidor, auxiliando na maximização do valor de cada interação e impulsionando o seu desempenho.

O uso de tecnologia pode garantir a satisfação do cliente nas academias, levando, assim, à sua fidelização (Santos, 2020b). Esse fator gera impacto positivo no sistema de planejamento e controle

de gestão, uma vez que impulsiona o fluxo de receitas. Segundo Baena-Arroyo, García-Fernández e Grimaldi-Puyana (2020), o fato dos consumidores possuírem uma boa experiência e se sentirem satisfeitos, aumenta em 98% as chances desses mesmos utentes em consumir tal produto/serviço novamente e conseqüentemente incentivar outras pessoas a consumirem também. Além disso, os gestores que investem em tecnologia veem crescer a disponibilidade do consumidor em pagar mais pelo serviço (Santos, 2020b).

Embora a covid-19 tenha gerado impactos negativos na gestão das academias de ginástica em todo o mundo, alguns indicadores positivos podem ser identificados. Para Gomes (2020), a oferta de serviços *on-line* não garante a mesma qualidade dos serviços presenciais, para além da impossibilidade de realizar determinados exercícios e a ausência da interação humana. Além disso, as diversas discussões acerca da covid-19 trazem uma maior consciência para a necessidade de ter um estilo de vida mais saudável e um sistema imunológico mais resistente. A recomendação da prática de exercícios físicos e uma alimentação saudável passam a ser prioridade. Foi neste contexto que o presente estudo de caso suportou uma pergunta de investigação: Como e por que se implanta um sistema de planeamento e controle de gestão em academias de ginástica brasileiras e portuguesas e quais as principais semelhanças e diferenças?

2. Metodologia

Mediante a pergunta de investigação, o objetivo do presente estudo visa compreender como e por que se implanta um sistema de planeamento e controle de gestão em duas academias de ginástica (uma portuguesa e uma brasileira) e quais as principais semelhanças e diferenças. A metodologia adotada foi o estudo de caso de academias de ginástica localizadas em Portugal e no Brasil. Para tal, a apresentação desta metodologia foi dividida em dois pontos: a identificação e justificação do método utilizado, apresentando suas principais vantagens e limitações, e o processo de investigação adotado para obter a validade e fiabilidade da investigação proposta.

2.1 Justificação do Método

Uma boa metodologia de investigação é capaz de desenvolver um pensamento lógico e racional no investigador, munindo-o de técnicas para achar as respostas de suas perguntas de investigação (Martins & Theóphilo, 2016). As orientações de pesquisa permitem e encorajam a observação, o questionamento, a exploração, os testes e a compreensão de vários aspectos em sua prática (Martins, 2008; Nascimento, 2012; Yin, 2015). Kumar (2014) estabelece que o processo de investigação deve ser controlado, rigoroso, sistemático, válido, fiável, empírico e crítico. Segundo o

autor, tal processo deve ser realizado em etapas, servindo como guia metodológico, independente do método utilizado e possui tanta importância quando os resultados obtidos por meio dele.

A investigação qualitativa consiste em um conjunto de práticas interpretativas e naturalísticas de contextos que visam entender ou interpretar fenômenos, comportamentos e ações em termos dos significados que as pessoas lhe atribuem (Denzin & Lincoln, 2011; Gibbs, 2009). Creswell (2014) declara que fazer uma pesquisa qualitativa exige do investigador a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em que o estudo e a análise dos dados é tanto indutiva quanto dedutiva, estabelecendo padrões. O autor reforça a investigação de cunho qualitativo quando há a necessidade de identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou quando dados quantitativos não são suficientes para justificar um problema. O BSC é uma ferramenta que trata dados qualitativos (Baldam, 2016; Kaplan & Norton, 2018).

Dentre os diversos métodos de investigação, o estudo de caso se caracteriza por explorar questões descritivas e exploratórias baseadas em um “como” e um “porquê”, provendo informações claras e objetivas, e enfatizando o estudo de fenômenos sociais de contexto atuais (Martins, 2008; Yin, 2015). Yin (2012) afirma que embora o estudo de caso apresente semelhança com outros métodos, o mesmo apresenta estrutura própria e é o mais indicado para responder com riqueza de detalhes a tais questões. Optou-se pelo método do estudo de caso devido às vantagens apresentadas na análise dos processos organizacionais, permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e compreender o fenômeno estudado.

O método de estudo de caso, embora complexo e detalhado, e assim como todas as outras metodologias de investigação, apresenta vantagens e limitações (Martins, 2008; Yin, 2015). Martins (2008) declara que os estudos de caso tendem a apresentar resultados particulares e individualizados, não oferecendo uma padronização tanto das empresas de mesmo setor, quanto do ramo de atividade estudado. Amaratunga e Baldry (2001) asseguram que os estudos de caso podem apresentar falta de rigor e excesso de enviesamento, afetando a validade e a fiabilidade da investigação. Nesse sentido, segundo os autores, o conceito de validade se define pelo tipo e pela precisão da informação obtida das amostras individuais, e o de fiabilidade relaciona-se com a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega.

O estudo de caso é uma representação subjetiva do sistema social em estudo, podendo chegar a diferentes conclusões caso realizado por outro investigador (Martins & Theóphilo, 2016). Yin (2015) propõe que a metodologia do estudo de caso produz informações de fácil entendimento, facilitando a compreensão das informações colhidas e a comunicação das partes envolvidas. Yin (2012) dá ênfase na importância de estudar pontos que poderiam ser esquecidos em um estudo mais amplo e a completa compreensão da situação em estudo, podendo facilmente ser explorado por apenas um único investigador. O autor acredita que o estudo de caso permite que o investigador foque em um caso específico, apresentando uma perspectiva holística do mundo real, e evita examinar qualquer fenômeno específico em detalhes operacionais.

2.2 Processo de Investigação Adotado para obter a Validade e Fiabilidade na Investigação

A escolha das academias de ginástica se deu pelo reconhecimento e destaque no setor em que estão inseridas. O primeiro contato foi realizado por meio de ligação telefônica para os gestores das academias, demonstrando aceitação em colaborar na investigação desse estudo. Na sequência, foi agendada uma entrevista via aplicativo Zoom, em novembro de 2020, no qual foi averiguada a implementação e a execução do BSC nas academias, tendo-se procedido à recolha dos dados necessários para a elaboração do estudo. No total, as entrevistas duraram cerca de duas horas, cada. Também foi realizada uma pesquisa nos sites e nas redes sociais das empresas, com o intuito de coletar o máximo de informações possíveis.

A entrevista foi dividida em duas partes, um questionário com perguntas quantitativas e outro com perguntas qualitativas. As perguntas quantitativas basearam-se nos dados estatísticos a respeito da gestão da academia. As qualitativas foram pautadas em perguntas abertas acerca da gestão das academias, levando em consideração as quatro perspectivas do BSC: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e do crescimento (Kaplan & Norton, 1997). As respostas das perguntas foram traduzidas em mapas estratégicos, seguindo a metodologia do BSC, baseados em objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Costa, 2008, Kaplan & Norton, 1996).

A academia escolhida no Brasil foi a AeroFitness, cujo responsável pela entrevista foi o gestor principal da empresa, Slater Palmeira Silva, integrante da equipe responsável pelas tomadas de decisões diárias da academia. Em Portugal, a academia escolhida foi uma unidade da rede Lemonfit, no qual a responsável pela entrevista, Joana Felipa Alves Ribeiro da Silva, possui o cargo de club manager na empresa. Ambos os gestores concordaram em divulgar seus nomes e as empresas em que trabalham, autorizando a gravação das entrevistas.

Para o aumento da fiabilidade da investigação, consta em anexo o guião que esteve na base da condução das entrevistas realizadas. O mesmo possui elaboração própria, serviu de guia para conduzir as entrevistas e não inclui todas as perguntas realizadas, uma vez que outras questões surgiram no decorrer das entrevistas, julgando-se necessário fazê-las. Após a recolha dos dados, foi desenvolvido um mapa estratégico com os principais objetivos, indicadores, metas e ações, focando-se no eixo estratégico de cada empresa. No final da investigação, enviou-se um relatório preliminar do estudo para os gestores de ambas as academias para poder ser revisto e, conseqüentemente, poderem corrigir lacunas eventualmente existentes. Baseado nos comentários e sugestões recebidos, foram feitas as devidas correções.

A estratégia de utilizar vários métodos de recolha de dados, tais como a aplicação dos inquéritos por entrevista, a busca por dados e informações divulgadas na internet e outros documentos, promove a diversificação da informação (Creswell, 2010). Martins (2008), e Martins e Theóphilo (2016) afirmam que as várias perspectivas da investigação aumentam a validade, recorrendo a múltiplas fontes de evidências (triangulação de dados). Os autores propõem que essa estratégia é

importante no sentido de evitar com que a validade e fiabilidade causadas possam gerar dubiedade nas conclusões deste tipo de estudo.

3. Sistemas de Planejamento e Controle de Gestão: Estudo de Caso em Academias de Ginástica no Brasil e em Portugal

A parte empírica deste estudo inicia-se pela contextualização da área de academias de ginástica, destacando dados do setor correspondente aos países estudados: Brasil e Portugal. Apresentam-se, a seguir, a identificação das empresas estudadas, destacando os principais serviços oferecidos, suas características e os sistemas de planejamento e controle de gestão adotadas pelas mesmas. Dá-se continuidade pelas etapas, o “como”, e as justificativas, o “porquê”, ao uso do planejamento e controle de gestão nas academias segmentadas pelas quatro perspectivas propostas pelo BSC. Abordam-se, ainda, as principais semelhanças e diferenças entre os sistemas de ambas as empresas, propondo o desenvolvimento de um mapa estratégico como ferramenta de planejamento e controle de gestão. Por fim, apresenta-se a discussão teórica, sintetizando a interpretação teórica final.

3.1 Contextualização da Área de Atividades de Academias de Ginástica

Muitas evidências apontam que a prática de exercícios físicos induz mudanças estruturais e funcionais no cérebro, melhorando o seu poder cognitivo e promovendo o bem-estar das pessoas que os praticam (Weinberg & Gould, 2015). Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2010), o termo “atividade física” se caracteriza por “qualquer movimento corporal produzido por músculos que requeira gasto de energia”. Os benefícios das atividades físicas ajudam não apenas no tratamento de algumas doenças, mas também na sua prevenção (Grazioli *et al.*, 2017). O incentivo ao estilo de vida mais saudável gera um impacto na economia como um todo e diversos setores são movimentados, como o da nutrição esportiva, tecnologia, moda, cosméticos e as academias de ginástica (Domenico, 2019).

Segundo Garber *et al.* (2011), a *American College of Sports Medicine* recomenda a prática de exercícios físicos, incluindo cardiovasculares, de resistência, flexibilidade e exercícios neuromotores, para a manutenção da saúde física e mental em jovens e adultos. De acordo com os autores, os exercícios físicos são capazes de aumentar a saúde física e mental, na maioria das pessoas, quando praticados na intensidade, duração e frequência correta, evitando, assim, o sedentarismo. A DGS de Portugal (2020) recomenda a prática de exercícios físicos pelo menos duas vezes por semana, com o intuito de melhorar ou manter a força e a resistência muscular. O órgão afirma que as recomendações devem ser entendidas como metas individuais para a sua realização e não como um rígido critério de diagnóstico.

Embora a prática de atividades físicas seja recomendada por diversos profissionais da área da saúde e do esporte, os dados apontam um aumento do sedentarismo mundial. De acordo com Guthold *et al.* (2018), 75% da população mundial não se movimenta o mínimo recomendado pela OMS, contrariando a tendência de crescimento estipulada pelo órgão até 2025, ou seja, uma redução de 10% do sedentarismo entre adolescentes e adultos. O estudo dos autores coletou dados fornecidos pelos ministérios da Saúde de 168 países e 358 pesquisas populacionais com 1,9 milhões de adultos acima dos 18 anos.

Ainda que a taxa de sedentarismo no mundo atinja um número significativo e a tendência seja crescente, o fato chama a atenção às oportunidades de negócios do segmento *fitness* e um enorme potencial para quem já atua no mercado (Domenico, 2019). Segundo o relatório publicado pela *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA), no ano de 2018, a receita arrecadada pelo setor de academias de ginástica no mundo totalizou 94 bilhões de dólares, com mais de 210.000 unidades e 183 milhões de membros. É possível notar um significativo crescimento nos números em relação ao ano anterior. O relatório de 2017 apontava que, no mesmo ano, a receita arrecadada foi de 87,2 bilhões de dólares, 201.000 unidades e 174 milhões de membros cadastrados (ACAD, 2018). Os dados reforçam a ideia de expansão do setor e o aumento do interesse das pessoas em praticar atividades físicas.

Devido à alta concorrência e à busca por serviços de qualidade, as academias são forçadas a implementar uma gestão voltada à eficiência do sistema de planejamento e controle, envolvendo profissionais capacitados tanto da área da gestão, como da área do esporte (Mazzei & Rocco, 2017; Ugurlu, 2018). Dessa forma, os gestores das academias de ginástica devem apresentar conhecimentos da área de gestão, contabilidade, tecnologia e marketing (Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011). Mello e Silva (2013) propõem que a gestão de academias de ginásticas segue os princípios da gestão por competências. Segundo os autores, as competências necessárias para gerir uma organização podem ser divididas em conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, os pontos a seguir apresentam a contextualização do setor de academias de ginástica nos países em estudo, Portugal e Brasil.

3.1.1 Contextualização do setor de academias de ginástica no Brasil

No Brasil, a preocupação por manter um estilo de vida saudável e a estética corporal tem levado as pessoas a escolherem as academias de ginástica como principal local para a prática de exercícios físicos (Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011; Soares, 2017). Segundo dados da OMS, 47% da população do Brasil não pratica o mínimo de atividade física recomendado por semana, um total de 150 minutos (Domenico, 2019). Embora esse valor seja considerado alarmante, o Brasil é o segundo país do mundo com o maior número de academias, um valor superior a 33.000 unidades, perdendo apenas para os Estados Unidos (Soares, 2017). Cerca de 80% das academias brasileiras são consideradas de micro e pequeno porte (ACAD, 2018)

Segundo dados do IHRSA, o Brasil é o quarto maior país em número de alunos que frequentam algum estabelecimento licenciado voltado à prática de exercícios físicos, representando um total de 8 milhões de clientes (Mendonça, Miranda, & Pedroso, 2019; Soares, 2017). Esse número corresponde a 4% da população do país (Soares, 2017). O número de clientes nas academias no Brasil soma o total de 9,6 milhões de pessoas, o que garante o quarto lugar no *ranking* dos países com mais inscritos, perdendo apenas para os Estados Unidos, a Alemanha e o Reino Unido (ACAD, 2017).

A receita gerada pela indústria de atividades físicas no Brasil é a maior da América Latina e a terceira maior das Américas (Mendonça, Miranda, & Pedroso, 2019), movimentando um total de 2,5 bilhões de dólares no Brasil (Soares, 2017; Mendonça, Miranda, & Pedroso, 2019). Entretanto, o país possui forte tendência de queda no *ranking* do faturamento para os próximos anos (ACAD, 2018). Segundo a associação, fatores externos, tais como o cenário político-econômico e a desvalorização da moeda nacional justificam os impactos sofridos, uma vez que o *ranking* é feito levando em consideração o dólar. Tal fator também é acentuado devido ao fator de que grande parte dos gestores das academias de ginástica no Brasil apresentam formação técnica, mas carecem de conhecimentos na área de gestão (ACAD, 2018).

Frente às medidas para se adequar à recessão enfrentada pela economia do país, muitos gestores apostaram no modelo de franquias para captar novos clientes (Soares, 2017). Com a ideia de gerar um serviço de qualidade, mas com baixo custo, esse modelo de negócio está em grande

crescimento. As redes de academias Smartfit e Bluefit, as duas maiores nesse segmento no Brasil, representam 13% das instituições de ginástica no país. Até o final de 2018, a rede de academias Smartfit possuía 509 unidades espalhadas na América Latina, o que lhe garantiu o terceiro lugar no *ranking* das maiores academias do mundo em número de unidades, totalizando cerca de 2 milhões de clientes, segundo dados do IHRSA (Exame, 2019). Já a Bluefit apresenta faturamento de 100 milhões de reais e já planeja instalar unidades em países como Argentina e Colômbia.

3.1.2 Contextualização do setor de academias de ginástica em Portugal

A tendência de crescimento do setor de academias de ginástica em Portugal apresenta números baixos, mas uma tendência de crescimento. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2020), no ano de 2018, o número de pessoas que se inscreveram em algum tipo de academia esportiva em Portugal representou apenas 6,5% da população, que no ano estudado registrou 10,2 milhões de habitantes (PORDATA, 2020). Os inscritos do sexo masculino representam 69% do total, significando que os homens possuem mais interesse na prática de esporte do que as mulheres. Em relação à localização geográfica, 93% são inscrições realizadas no Continente, 3,5% na região autônoma de Açores e 3,5% na região da Madeira (INE, 2020).

No ano de 2019, houve um crescimento de cerca de 10% de novas empresas do setor de academias de ginástica em Portugal, comparados ao ano de 2018 (Pedragosa & Cardadeiro, 2020). Tal valor representa um número de 1.100 novas academias espalhados por todo Portugal e 688.210 inscritos nas mais variadas modalidades do esporte. Esse número é representado por 57% de pessoas que se declaram do sexo feminino, porcentagem superior em 16% comparado aos novos inscritos no ano de 2018. É possível notar uma grande inversão em relação ao sexo dos frequentadores e uma forte tendência do público feminino na prática de atividades físicas.

Segundo o Decreto-Lei n.º 381/2007 (legislação de Portugal), as academias de ginásticas em Portugal têm a Classificação de Atividades Econômicas (CAE) 93130 que designa atividades de ginásio. Ainda de acordo com essa CAE, compreendem-se como atividades de ginásio todas as atividades de manutenção física, proporcionadas por academias de ginástica que possuem espaços diversificados, oferecendo modalidades diversas, sem objetivo de competição, de modo a preservar ou a melhorar a condição física.

As academias ou ginásios podem apresentar diferentes formatações. As academias individuais, aquelas que apresentam uma unidade, competem no mercado com as chamadas “academias de cadeia”, caracterizadas pelo seu modelo de franquia, havendo padronização tanto no formato e serviços oferecidos, como no sistema de planejamento e controle (Soares, 2017). Segundo Pedragosa e Cardadeiro (2020), a média da frequência dos alunos em academias individuais (2,5 vezes por semana) é maior do que em academias de cadeia (1,4 vezes por semana).

Segundo Pedragosa e Cardadeiro (2019), embora o setor de academias conte com as mensalidades como fonte principal das receitas, os gestores estão apostando em outros tipos de serviços e produtos para alavancar as vendas. Segundo os autores, alguns serviços como treinos personalizados, de nutrição e SPA, e produtos, como a venda de suplementos alimentares, servem

não apenas para atrair a atenção dos clientes e se diferenciar frente aos concorrentes, mas também como oportunidade de faturação extra. Pedragosa e Cardadeiro (2019) afirmam que, em Portugal, o valor médio das mensalidades no ano de 2019 foi de 37,71 euros, já incluso o IVA. Esse valor é 5,6% menor comparado ao ano de 2018, contrariando a tendência de aumento percebida desde o ano de 2016.

De acordo com Pedragosa e Cardadeiro (2020), no ano de 2019 as cidades de Lisboa e Porto apresentaram a maior porcentagem de concentração de academias de ginástica por cidade, 33% e 19%, respectivamente. Cerca de 63% das academias são classificadas como academias de cadeia, tendência já registrada ao longo do tempo. Em relação ao tamanho, os autores consideram que as academias em cadeia apresentam espaços até 3 vezes maiores que as academias individuais. 45% das academias individuais apresentam espaço inferior a 500 m², enquanto 43% das academias de cadeia apresentam mais de 1.500 m².

A faturação das academias de ginástica em Portugal no ano de 2019 obteve um aumento de cerca de 10% em relação ao ano anterior (Pedragosa & Cardadeiro, 2020). Esse valor representa cerca de 289.371 milhões de euros, excluindo-se o IVA. Cerca de 54% das academias apresentaram crescimento de 2,5% nas receitas, 42% mantiveram o volume de negócios em relação ao ano anterior e cerca de 4% obtiveram prejuízo. Segundo Pedragosa e Cardadeiro (2020), um questionário aplicado em diferentes academias de Portugal comprovou que 85% das empresas esperava para o ano de 2020 um crescimento igual ou superior a 2,5%. Tal questionário foi realizado em janeiro de 2020, período em que a pandemia do novo coronavírus ainda não tinha provocado impactos significativos na economia nacional e mundial. Devido às restrições implementadas pelo governo no segundo trimestre do ano, os gestores das academias precisaram fazer severos ajustes no planejamento anual das empresas, na tentativa de minimizar os danos causados (Gomes, 2020).

Segundo o INE (2016), entre os anos de 2010 e 2012, os esportes, em geral, representaram 1,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), o equivalente a 1.794 milhões de euros, e foram responsáveis por 1,4%, ou seja, 62.814 Equivalente ao Tempo Completo (ETC), dos empregos da economia nacional. Desse total de empregos, 2.716 são oriundos das academias de ginástica. Os dados apontam que durante esse período foram contabilizadas 815 academias em Portugal e o número de trabalhadores sofreu uma queda. Segundo Pedragosa e Cardadeiro (2020), o número de trabalhadores registrados nas academias em 2019 reduziu em 8,8% em relação ao ano anterior. Desses trabalhadores, 60% são compostos pelos instrutores e 40% responsáveis pelo staff, ou seja, administração, recepção, limpeza e outros cargos. Tal tendência pode ser justificada pelo fato desse setor de serviço não haver necessidade de acompanhamento individual ou não possuir um órgão regulador que imponha uma capacidade máxima de alunos por profissionais da área do esporte.

3.2 Apresentação das Empresas em Estudo

Para a realização do estudo de caso das academias de ginástica, foram recolhidos dados das empresas AeroFitness (Brasil) e Lemonfit (Portugal) de forma a identificar as principais

características, o seu funcionamento, os serviços prestados (inscrições mensais de alunos para musculação e aulas) e os sistemas de planejamento e controle de gestão.

3.2.1 Academia de ginástica AeroFitness

A AeroFitness é uma academia de ginástica fundada em 2012 pela família Silva e está localizada em Goiânia, Goiás, Brasil (AeroFitness, 2020). A academia possui um espaço total de 1.000 m² e conta com quatro funcionários registrados no seu quadro de pessoal, sendo um responsável pela administração, dois personal trainers fixos responsáveis pelo auxílio na prática dos exercícios físicos e um funcionário responsável por gerir a recepção dos clientes (AeroFitness, 2020; AeroFitness, Apêndice 2). Outras funções, como a limpeza e aulas avulsas de atividades físicas, são terceirizadas pela academia. A empresa apresenta apenas uma unidade.

A AeroFitness oferece serviço de musculação e aulas de atividades físicas aeróbicas em grupos e/ou individuais (AeroFitness, 2020). Dentre as modalidades destacam-se: Zumba, Muay Thai, Crossfit e Spinning. A academia também oferece acompanhamento e serviços adicionais como: estética corporal, preparação física, avaliação física e nutricional. As aulas de atividades físicas não estão inclusas no valor da mensalidade e divide-se de acordo com a quantidade de serviços solicitados (ver Tabela 1).

Tabela 1: Serviços e valores das modalidades da AeroFitness.

Plano 1: Musculação		
Mensal	€	16,31
Trimestral	€	39,15
Semestral	€	61,99
Plano 2: Musculação + 1 modalidade		
Mensal	€	21,21
Trimestral	€	53,83
Semestral	€	70,15
Plano 3: Musculação + 2 modalidades		
Mensal	€	26,10
Trimestral	€	83,20
Semestral	€	106,04

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas do site da empresa (AeroFitness, 2020).

A tabela acima apresenta o plano de mensalidades da AeroFitness. Os valores apresentados foram convertidos de reais para euros, segundo cotação do Banco Central do Brasil do dia 14/12/2020

(Brasil, 2020). A academia possui fidelização do cliente mediante contrato e, dessa forma, apresenta opções de planos mensal, trimestral e semestral, sem acrescer valores pela matrícula ou pelo seguro. A empresa não comercializa nenhum tipo de mercadoria.

A AeroFitness possui como missão atender o mercado *fitness* do bairro Aeroporto, onde está instalada, com qualidade e profissionalismo, atendendo às exigências do mercado e de seus clientes. A empresa visa crescer e abrir novas unidades em outros setores da cidade, além de se tornar referência no segmento *fitness* de Goiânia, atuando no mercado com a assessoria de profissionais qualificados. Os principais valores da AeroFitness são o compromisso com a saúde, transparência, honestidade, responsabilidade social e respeito aos seus clientes (AeroFitness, Apêndice 2).

3.2.2 Academia de ginástica Lemonfit

A Lemonfit é uma rede de academias de ginástica portuguesa, cujas unidades localizam-se em Lisboa. A empresa foi criada em 2017 e possui atualmente três unidades, uma unidade no Parque das Nações, uma unidade na Estefânia e, em janeiro de 2020, abriu a sua terceira unidade na Póvoa de Santa Iria (Lemonfit, 2020). O horário de funcionamento das academias inicialmente era de 24h. Entretanto, devido às medidas restritivas da pandemia, os horários foram alterados de acordo com os Decretos em vigor (Lemonfit, Apêndice 3). A academia selecionada para o estudo foi a unidade da Estefânia.

A academia Lemonfit Estefânia possui um total de 2.500 m², divididos em quatro pisos e conta com cerca de oitenta colaboradores no seu quadro de pessoal, dentre eles, cinco responsáveis pela administração, trinta e oito responsáveis pelo auxílio na prática de exercícios físicos e o restante dos funcionários, responsáveis por gerir a recepção dos clientes, fazer a limpeza da academia e estagiários da área da gestão, da saúde e do esporte (Lemonfit, Apêndice 3). A empresa se enquadra no modelo de franquias.

A rede de academias Lemonfit oferece serviço de musculação, aulas de atividades físicas aeróbicas em grupos e/ou individuais, serviços de SPA, fisioterapia e avaliações físicas (Lemonfit, 2020). Dentre as modalidades destacam-se: *Aero Step*, *Body Attack*, *Pilates*, *Cycle*, *Muay Thai Cardio*, *Body Jump*, entre outros. A academia também oferece acompanhamento e serviços adicionais como: estética corporal, acesso à saunas e banhos turcos, piscinas, preparação física, avaliação física e nutricional, *Wi-fi* em toda a academia, cabeleireiro e estacionamento privativo. As aulas de atividades físicas estão inclusas no valor da mensalidade, mas os serviços adicionais são contratados à parte (ver Tabela 2).

Tabela 2: Serviços e valores das modalidades da Lemonfit.

Plano 1: LEMON		
Inscrição	€	50,00
Seguro	€	10,00
Mensalidade	€	34,90
Fidelização		-
Plano 2: FIT LEMON		
Inscrição	€	50,00
Seguro	€	10,00
Mensalidade	€	29,90
Fidelização		6 meses

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas do site da empresa (Lemonfit, 2020).

A tabela acima representa o plano de inscrições da Lemonfit, unidade Estefânia. Os valores apresentam diferença de acordo com a unidade escolhida e caso o aluno queira ter acesso às outras unidades, uma taxa adicional é acrescentada no valor da mensalidade. A academia apresenta opções com ou sem fidelização, ambas firmadas mediante contrato. A única forma de pagamento é realizada via débito direto no cartão de crédito, automático e mensal, autorizado pelo cliente no momento da inscrição. A empresa não comercializa nenhum tipo de mercadoria.

A empresa possui como missão atender o mercado *fitness* de Lisboa, apresentando uma correlação explícita entre a nutrição e a prática de exercícios físicos. A empresa visa conquistar mais espaço no mercado e abrir novas unidades em Lisboa e em outras cidades de Portugal. Os principais valores da Lemonfit são o compromisso com a saúde e a nutrição de seus clientes, a integridade, a honestidade e manutenção de um bom relacionamento com os seus clientes (Lemonfit, Apêndice 3).

3.3 Sistema de Planejamento e Controle de Gestão Atual das Empresas

Com base nas entrevistas (ver o guião e a redação das respostas nos apêndices 1, 2 e 3), pôde-se perceber o funcionamento do sistema de planejamento e controle de gestão das empresas, procedendo-se à análise SWOT para a identificação das oportunidades, ameaças, forças e pontos fracos de cada academia, que servirão como suporte na criação dos mapas estratégicos.

3.3.1 Academia de ginástica AeroFitness

O banco de dados do sistema operacional registra o total de 413 alunos inscritos na academia. Desse total, 73% correspondem ao sexo masculino e 27% ao sexo feminino. Do total de alunos

registrados, apenas 30% fazem alguma modalidade além da musculação. Em relação à faixa etária, cerca de 20% dos inscritos possuem mais de 65 anos, 25% possuem entre 30 e 65 anos, 47% possuem entre 18 e 30 anos e 8% dos alunos possuem até 18 anos (AeroFitness, Apêndice 2).

O Sistema Integrado de Gestão (SIG) da AeroFitness é baseado em análises de um *software* pago mensalmente pela empresa, o Actuar 2009. Esse sistema fornece dados e informações necessários para o processo de planejamento e controle de gestão. O *software* também é responsável por controlar o fluxo de entrada e saída dos clientes da academia, mediante reconhecimento biométrico na entrada principal. Ao entrar, o cliente deposita o seu polegar em um sensor de digitais que acusa informações do cliente, como o vencimento do plano, a frequência mensal e o tipo de plano escolhido. Só é autorizada a entrada, se as informações estiverem atualizadas (AeroFitness, Apêndice 2).

A empresa, que já atua no mercado há 8 anos, possui um gestor responsável pelas áreas de planejamento e controle de gestão, finanças, marketing, vendas e recursos humanos da empresa. As tomadas de decisões são realizadas em equipe, consultando tanto os funcionários, quanto os proprietários:

Por ser uma empresa familiar, as decisões na empresa são tomadas em conjunto com os proprietários e o gestor principal que, após a aprovação, são implementadas tais ações.

AeroFitness (Apêndice 2)

O reconhecimento pessoal e por parte do grupo deve apresentar uma abordagem justa, compreensiva e precisa, pois, dessa forma, a motivação por parte da equipe como um todo colabora para a continuação do empenho e aumento da produtividade (Kuzaqui 2020; Padoveze, 2015).

Em decorrência da análise dos fatores internos e externos que afetam a gestão da academia brasileira, identificaram-se as seguintes forças (S), pontos fracos (w), oportunidades (O) e Ameaças (A) da AeroFitness (SWOT na sigla inglesa) (ver Tabela 3).

Tabela 3: Análise SWOT da AeroFitness.

Oportunidades	Ameaças
1. Regime de apoio fiscal	1. Franquias de academias
2. Novos públicos	2. Pandemia covid-19
3. Parcerias com outras empresas	3. Regras de funcionamento
4. Serviços <i>on-line</i>	4. Desinvestimento do poder local
Forças	Pontos fracos
1. Localização geográfica	1. Espaço limitado
2. Equipamentos de ponta	2. Poucos serviços oferecidos
3. Baixo número de funcionários	3. Qualificação do quadro de pessoal
4. Apoio dos sindicatos	4. Dependência de empréstimos

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas (AeroFitness, Apêndice 2).

O propósito da análise SWOT é efetuar um diagnóstico dos pontos fracos e fortes enquanto organização, bem como perceber e antecipar a solução das ameaças de acordo com as oportunidades de mercado. Assim, de acordo com a matriz SWOT da AeroFitness, a estratégia adotada centra-se no combate às ameaças, em especial, a pandemia da covid-19, consoante às ideias defendidas por diversos autores (Andersen, 2014; Chiavenato, 2020b; Kuazaqui, 2020). A localização geográfica e os equipamentos de ponta garantem as principais forças da academia que vai de encontro com o espaço limitado e a qualificação do quadro de pessoal. As oportunidades voltadas a novos públicos e serviços *on-line* chamam a atenção, principalmente por não necessitar de grandes investimentos, contrariando as ideias apontadas por Gomes (2020).

De acordo com o gestor da AeroFitness, a empresa dá importância ao planejamento e controle de gestão:

Acredita-se no sistema de planejamento e controle de gestão, por apresentar dados e informações resumidas do dia a dia da academia, por exemplo, do marketing e das vendas, além do controle de entrada e saída dos alunos, e de indicadores financeiros.

AeroFitness (Apêndice 2)

As informações, principalmente retiradas dos *softwares*, são usadas para monitorar, acompanhar e controlar as tomadas de decisões diárias na academia, conforme declara Andersen (2014). A gestão, não apenas dos serviços, mas das áreas complementares, como marketing e vendas, fornecem informações necessárias à AeroFitness para a validação do plano anual, legitimando as afirmações de Padoveze (2015). No final de cada ano, os proprietários e o gestor da academia se reúnem para desenvolver o planejamento orçamentário anual (POA).

No mês de dezembro, os dados recolhidos são tratados para a realização dos orçamentos anuais e as projeções esperadas para o próximo ano. O POA da AeroFitness segue a estrutura definida por Hoji (2018) e Mowen e Hansen (2001) e conta com as projeções das vendas, dos custos, das despesas, dos pagamentos e recebimentos, e da situação econômica/financeira da empresa:

O planejamento orçamentário anual é realizado no mês de dezembro de cada ano no sentido de coordenação de faturação, compras, gastos e investimentos no final dos períodos. No decorrer do ano são feitos ajustes para adequação do planejamento. O planejamento e controle de gestão é decidido de acordo com o período do ano, ou seja, de forma sazonal. Em geral, aproveita-se de épocas pré-carnaval e pré-natal para estimular as pessoas a colocarem-se em boa forma física e matriculem-se na academia.

AeroFitness (Apêndice 2)

Segundo o gestor, as informações são inseridas no *software* e o controle é feito durante o ano, permitindo fazer alterações e adaptações quando necessárias, caracterizando-se, portanto, como orçamentos do tipo flexível (Frezatti, 2017; Hoji, 2018; Padoveze, 2012). A AeroFitness concentra-se no efeito sazonalidade para projetar suas vendas, condizendo com os argumentos apontados por Gitman e Zutter (2015) em relação aos fatores externos analisados. Períodos como o pré-carnaval, dezembro e janeiro, e as férias de verão, maio e junho, são períodos em que a academia usa do marketing para aumentar suas vendas, incentivando seus clientes a se prepararem para esses períodos (AeroFitness, Apêndice 2).

3.3.2 Academia de ginástica Lemonfit

O sistema operacional da academia registrou o total de 2.105 alunos inscritos na unidade Estefânia. Desse total, 72% corresponde ao sexo masculino e 28% ao sexo feminino, contrariando os dados do ano de 2019 apresentados por Pedragosa e Cardadeiro (2020) a respeito da maioria do sexo feminino nas academias de ginástica portuguesa. Em relação à faixa etária, a maior parte dos clientes da Lemonfit possui entre 25 e 40 anos. Segundo o gestor, grande parte do público da academia realiza pelo menos um tipo de atividade física ou consome algum tipo de serviço personalizado além da musculação, aproximando-se de 25% dos alunos (Lemonfit, Apêndice 3).

A unidade analisada no estudo, a Estefânia, atua no mercado há três anos e possui áreas de planejamento e controle, finanças, marketing, vendas e recursos humanos em comum para todas as unidades, cabendo aos gestores de cada academia seguir o planejamento e controle estabelecidos:

Embora os objetivos estratégicos da rede Lemonfit se repliquem em todas as outras unidades da franquia, o planejamento é feito unidade a unidade, ou seja, o gestor de cada academia é responsável pela sua, traçando o que se pretende atingir naquele período. Cada unidade é diferente uma da outra.

Lemonfit (Apêndice 3)

Frezatti (2017) afirma que as tomadas de decisões são realizadas pelos sócios e individualizadas de acordo com a necessidade e quantidade de clientes de cada academia. Os objetivos gerais estão interligados e envolvem toda a rede Lemonfit, havendo um equilíbrio na gestão do plano. Os argumentos do autor validam a ideia de que a rede deve evitar o estabelecimento de objetivos individuais que não envolvam as outras unidades. A rede Lemonfit apresenta padronização no formato e nos serviços oferecidos, incluindo o mesmo sistema de planejamento e controle, indo ao encontro das ideias apontadas por Soares (2017).

Procurou-se estabelecer os fatores internos e externos que ameaçam e colaboram para a gestão da rede de academias Lemonfit. Apresentam-se, a seguir, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da Lemonfit (ver Tabela 4).

Tabela 4: Análise SWOT da Lemonfit.

Oportunidades	Ameaças
1. Disponibilização de novos serviços	1. Pandemia covid-19
2. Inscrição de novos clientes	2. Outras franquias
3. Abertura de novas unidades	3. Comportamento clientes no pós-pandemia
4. Serviços <i>on-line</i>	4. Novas restrições

Forças	Pontos fracos
1. Modelo de franquia	1. Dificuldade de personalização
2. Dimensão da academia	2. Excesso de burocracia
3. Uso da tecnologia	3. Engessamento da gestão
4. Diversificação de serviços	4. Tempo de resposta

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas (Lemonfit, Apêndice 3).

De acordo com a matriz SWOT da Lemonfit, a estratégia da empresa centra-se na utilização das forças como diferencial para captar e reter seus clientes. Os pontos fracos identificados estão relacionados ao modelo de franquia que necessita de uma maior burocracia para manter a padronização das unidades da rede:

A burocracia é, sem dúvida, um dos fatores que mais gera impacto na abertura de novas unidades. As normas para manter o estabelecimento aberto, segurança e infraestrutura estão cada vez mais restritas para tal.

Lemonfit (Apêndice 3)

Nas oportunidades, destaca-se a abertura de novas unidades, devido à experiência neste tipo de modelo de negócio, sendo capazes de definir as premissas necessárias para a projeção de cenários, confirmando as ideias propostas por Chiavenato (2020b) e Hoji (2018). A principal ameaça a se destacar é a incerteza que a pandemia da covid-19 traz ao setor, promovendo instabilidade organizacional e dificuldade de prever cenários (Lopes, 2019).

O planejamento e controle das vendas, compras, gastos, investimentos, recebimentos e pagamentos é realizado por um POA, definido no final de cada ano. A Lemonfit baseia-se no contexto atual, na tentativa de prever não apenas o movimento do setor *fitness*, mas também o comportamento dos clientes, concordando com as ideias propostas por Cobra e Urdan (2017) e Las Casas (2019):

O planejamento de vendas, compras, gastos, contas, recebimentos dos próximos anos é, atualmente, baseado no panorama atual. Durante este período de pandemia é visto mensalmente, dependente das projeções provenientes do *software* que dá a projeção mantendo o número de vendas atual e baseia-se no que acontece tanto no setor *fitness*, quanto no comportamento dos clientes. (...) programa-se de forma trimestral, tendo-se

sempre um planejamento anual do que se pretende a nível de receita e alcance de pessoas.

Lemonfit (Apêndice 3)

As projeções são realizadas com cautela e são equiparadas à média do setor nacional. No final de cada ano, o gestor de cada unidade desenvolve as ações e medidas para o próximo ano em relação à prestação dos serviços oferecidos, marketing da empresa, investimentos e desinvestimentos (Frezatti, 2017; Hoji, 2018; Mowen & Hansen, 2001). Se aprovado pela direção, o plano é posto em prática. Ainda são realizadas reuniões trimestrais com os sócios para a manutenção e ajuste das ações programadas, ideias defendidas por Hoji (2018) a respeito das revisões necessárias do POA.

O SIG da Lemonfit é baseado no *software* de planejamento e controle chamado PROINF. Este *software* é responsável por diversas medidas de controle e de avaliação de desempenho na gestão da academia:

Os processos internos são digitais e há um *software* usado que fornece estatísticas, projeções, avaliações e indicadores de desempenho, pago mensalmente, chamado PROINF.

Lemonfit (Apêndice 3)

O uso da tecnologia do *software* permite consultar os dados dos alunos, sua frequência mensal, elaborar e compartilhar os treinos, além de fornecer informações a respeito do desempenho organizacional, traduzindo dados em dados quantitativos, conforme reitera Bressan (2006). O gestor usa a ferramenta não apenas em função dos indicadores financeiros, mas também para tratar dados qualitativos, ideia principal defendida pela metodologia do BSC (Costa, 2008; Fernandes & Berton, 2012; Kaplan & Norton, 2018). O controle de entrada e saída, assim como o pagamento das mensalidades dos alunos é realizado por meio de uma senha inserida na recepção, autorizando a entrada do aluno regular.

3.4 Etapas e Justificativas ao Uso do Planejamento e Controle de Gestão nas Empresas

De acordo com as entrevistas cedidas pelos gestores das empresas, é possível identificar as etapas, o “como”, e as justificativas, o “porquê”, ao uso do planejamento e controle de gestão. Os sistemas de planejamento e controle das academias são desenvolvidos levando em consideração os recursos disponíveis e baseados nos resultados esperados. As ações programadas para os próximos anos são baseadas nos objetivos estratégicos e pode-se enquadrá-las nas quatro perspectivas propostas pelo BSC: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento (Baldam, 2016; Kaplan & Norton, 2018; Lopes, 2019).

Perspectiva financeira

O departamento financeiro das academias estudadas, assim como qualquer empresa, visa o aumento das receitas e a redução dos gastos. Entretanto, a perspectiva financeira de ambas obteve uma tendência inversa no ano de 2020, devido à pandemia da covid-19. Devido não apenas aos

Decretos que as mantiveram fechadas durante meses, mas às novas medidas impostas por órgãos fiscalizadores, as academias reduziram suas receitas e aumentaram os seus gastos:

A academia fechará o ano de 2020 em prejuízo, devido ao não abono do aluguel durante o período em que foi decretado o encerramento da atividade como não essencial. Esse período está sendo pago parceladamente no momento, utilizando reservas que eram destinadas às compras de equipamentos. Além disso, foi necessário diminuir os gastos com patrocínio e reduzir o quadro de funcionários durante o período de recuperação, o que acabou por sobrecarregar os funcionários atuais. (...) Além disso, essa diminuição teve relação com o tipo de público, pois os idosos eram os que mais frequentavam a academia no período matutino.

AeroFitness (Apêndice 2)

As pessoas encontram-se receadas, buscando mais segurança, o que resultou em um aumento no investimento em desinfecção. Neste período, foi necessário fazer uma grande redução de gastos a nível de aulas de grupos que contavam com vários profissionais ao mesmo tempo nas aulas. O departamento comercial também foi reduzido, tendo sido necessária a dispensa de alguns funcionários.

Lemonfit (Apêndice 3)

As academias de ginásticas tiveram de fechar nos meses de março, abril e maio, causando acúmulo de dívidas e a utilização de reservas disponíveis, no caso da AeroFitness, pormenor esse, destacado por Frezatti (2017). A gestão das empresas, atualmente, é baseada na redução das despesas como forma de equilibrar os orçamentos previstos:

Outro ponto que teve de ser revisto no período de pandemia como forma de reduzir despesas foi a redução do horário de funcionamento da academia. A academia aberta gera custos de energia, principalmente pelo uso constante de climatizadores e pelas jornadas de trabalho dos funcionários.

AeroFitness (Apêndice 2)

No momento, a prioridade da academia em relação à questão financeira é reduzir as despesas da unidade com a limpeza, os funcionários e o material para desinfecção, devido ao fato de serem exigidas higienizações constantes.

Lemonfit (Apêndice 3)

Dessa forma, as academias justificam as ações tomadas com intuito de adaptarem-se ao cenário atual, alterando a forma de funcionamento e o seu modelo de gestão (Bressan, 2006; Carmo, 2018). Por isso, o foco principal dos gestores para os próximos anos é cobrir os gargalos gerados, para então voltar a investir em novos serviços e atender as exigências de seus clientes. Entretanto, as novas medidas restritivas do governo aumentaram os gastos com limpeza e compra de equipamentos de higiene pessoal e coletiva.

A Tabela 5 apresenta uma síntese geral das perspectivas financeiras (para cada empresa), das etapas e justificativas ao uso do planejamento e controle e gestão nas empresas estudadas.

Tabela 5: Síntese das perspectivas financeiras.

Planejamento e Controle	Como?	Porquê?
Academia AeroFitness	a. Redução de gastos com patrocínio; b. Redução de gastos com funcionários; c. Aumento dos gastos com limpeza/desinfecção; d. Utilização das reservas disponíveis; e. Redução de receitas.	a. Encerramento das atividades; b. Sobrecarga dos orçamentos; c. Exigências das autoridades sanitárias; d. Evitar a contração de empréstimos; e. Redução do horário de funcionamento por Decreto.
Academia Lemonfit	a. Aumento do investimento em desinfecção; b. Redução de gastos com aulas de grupos; c. Redução de gastos comerciais.	a. Exigências das autoridades sanitárias; b. Baixa procura pelos serviços; Limitação do nº de alunos por aula; c. Sobrecarga dos orçamentos.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas (AeroFitness, Apêndice 2; Lemonfit, Apêndice 3).

Perspectiva dos clientes

Em relação à perspectiva dos clientes, as empresas apostam no marketing voltado às redes sociais como forma de captação, retenção e fidelização dos seus clientes. Os planos futuros em termos de aumento/fidelização de seus clientes são baseados no marketing informativo (Gomes, 2020) e utiliza-se a tecnologia como suporte, teoria defendida por Santos (2020b). São oferecidos inquéritos de satisfação para sugestões, reclamações e críticas, para, então, melhorias serem realizadas:

Em relação à satisfação dos clientes, pede-se sempre aos alunos que disponham de críticas e sugestões através de contatos por e-mail ou redes sociais, para a melhoria dos serviços prestados.

AeroFitness (Apêndice 2)

Para acompanhar a satisfação dos clientes, dispõem de um critério de satisfação na aplicação da academia no telemóvel, no qual possui uma área de questionários sobre as aulas e o ambiente da academia.

Lemonfit (Apêndice 3)

É possível notar que as academias investem no marketing porque é a maneira mais rápida e prática de informar tanto sobre a necessidade das atividades físicas para reforçar o sistema imunológico, quanto, também, da preocupação dada pela academia sobre a higienização e a limpeza do ambiente. A abordagem estratégica do CRM, citado por Baldam (2016), é utilizada pelas academias com o auxílio do *software* de gestão. O sistema indica que alunos estão omissos, gerando uma

notificação aos colaboradores para que possam entrar em contato com o cliente, criando um vínculo afetivo com o aluno.

O medo dos alunos frente ao contágio da covid-19 fez com que as academias notassem uma mudança no comportamento de seus clientes e um receio ao retornar às atividades físicas, o que gerou uma redução significativa no número de inscrições. A Lemonfit sofreu uma desistência de 35% dos alunos registrados neste ano:

Há essa preocupação, mas ainda há um certo medo nas pessoas. Alguns alunos evitam frequentar as instalações em horários em que há fluxo maior de pessoas.

AeroFitness (Apêndice 2)

Com este cenário, estão mais cautelosos, ficando menos tempo no espaço, diminuindo a frequência e adotando mais hábitos outdoors que complementam as atividades da academia. Por exemplo, preferem fazer atividades aeróbicas em ambientes externos e vão à unidade apenas utilizar as máquinas mais específicas. Por isso, houve um crescimento na ordem dos 35% na desistência dos alunos.

Lemonfit (Apêndice 3)

Os gestores explicam que muitos dos alunos têm preferido treinos ao ar livre ou serviços *on-line* que podem ser feitos de casa, abrindo oportunidades para inovações. Essa ideia foi contrariada por Gomes (2020) que acredita na impossibilidade de realização de determinados exercícios físicos e na falta de interação humana. A Lemonfit possui planos para o próximo ano de oferecer tais serviços, além de atualmente disponibilizar salas para quem quer treinar sozinho. Além dessas medidas, os gestores precisaram fazer algumas mudanças na gestão na tentativa de reter os clientes remanescentes e chamar a atenção de novos membros:

Uma estratégia para a captação de mais clientes será manter a isenção da “taxa de personal”, sendo uma característica única entre as academias da cidade, ao contrário do que fazem as grandes redes de academias.

AeroFitness (Apêndice 2)

As fidelizações eram feitas anualmente, tendo sido passadas para registros semestrais, causando mais conforto aos clientes e notando grande aceitação por parte deles.

Lemonfit (Apêndice 3)

Medidas como a redução da fidelização e a isenção da cobrança da “taxa de personal” são tomadas, pois em momentos de instabilidades e mudanças, adaptar-se aos novos cenários torna-se essencial (Maher, Fakhar & Karimi, 2017). Essas medidas são resultados da autoanálise e da avaliação do progresso das empresas, identificando os processos e as áreas das empresas que necessitam de adaptações, em conformidade com as conclusões de Andersen (2014).

A Tabela 6 apresenta uma síntese geral das perspectivas dos clientes das etapas e justificativas ao uso do planejamento e controle e gestão nas empresas estudadas.

Tabela 6: Síntese das perspectivas dos clientes.

Planejamento e Controle	Como?	Porquê?
Academia AeroFitness	a. Solicitação de críticas e sugestões; b. Abordagem estratégica do CRM; c. Marketing informativo; d. Isenção da “taxa de personal”.	a. Realização de melhorias nos serviços prestados; b. Aumento do vínculo afetivo com o aluno; c. Informar a necessidade das atividades físicas e higienização; d. Incentivo aos funcionários para a captação de clientes.
Academia Lemonfit	a. Disponibilização de uma aplicação no telemóvel; b. Disponibilização de estúdios individuais; c. Fidelizações semestrais; d. Marketing informativo.	a. Acompanhamento da satisfação dos clientes; b. Adequar-se às necessidades dos clientes; c. Atrair novos clientes; d. Informar a necessidade das atividades físicas e higienização.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas (AeroFitness, Apêndice 2; Lemonfit, Apêndice 3).

Perspectiva dos processos internos

A busca pelos serviços de academias começou a ter um crescimento mais acentuado no segundo semestre de 2020, devido à necessidade da prática de atividades físicas (DGS, 2020; Garber *et al.*, 2011; Grazioli *et al.*, 2017). Os gestores das academias em estudo relatam algumas mudanças de hábito que tiveram de ser adotadas em termos de processos internos, como alteração de horário de atendimento, restrições de idades dos alunos, além de garantir o cumprimento das medidas de higiene. Dessa forma, nota-se a importância das medidas sanitárias adotadas pelos órgãos reguladores que pouco eram priorizadas pelos alunos e funcionários:

Sempre foi oferecido material para desinfecção, a higienização já era constante, porém foram redobrados os cuidados pela seriedade do caso.

AeroFitness (Apêndice 2)

Atendia-se 24 horas, o que deixou de ser feito, adotando um novo horário, das 6:00 às 23:00.

Lemonfit (Apêndice 3)

Os processos internos das academias distinguem-se em alguns pontos, justificados pela diferença na dimensão, na quantidade de funcionários e na formatação. A AeroFitness não apresentou uma definição clara e subdividida de seus processos internos, baseando-se no *software* de gestão como guia. No caso da Lemonfit, realiza-se uma análise periódica da procura pelos serviços oferecidos,

principalmente das aulas de atividades físicas. A academia possui áreas do sistema de planejamento e controle de gestão em comum porque todas as unidades da rede possuem a mesma missão, visão, valores e objetivos, indo de acordo com as ideias sugeridas por Chiavenato (2020b), Frezatti (2017), Silva *et al.* (2020) e Sobanski (2011).

A identificação e separação das áreas permite a troca de informações e a comunicação orientada às medidas corretivas (Chiavenato, 2020a; George, Haas, & Pentland, 2014). A revisão das estatísticas citadas permite que os gestores repliquem as ações que obtiveram resultados satisfatórios, agregando significativamente para o crescimento da organização, conforme sugerido por Oliveira (2015).

A Tabela 7 apresenta uma síntese geral das perspectivas dos processos internos das etapas e justificativas ao uso do planejamento e controle e gestão nas empresas estudadas.

Tabela 7: Síntese das perspectivas dos processos internos.

Planejamento e Controle	Como?	Porquê?
Academia AeroFitness	a. Utilização do <i>software</i> de gestão Actuar 2009.	a. Fornece as informações necessárias para a gestão dos processos internos e obtenção das estatísticas.
Academia Lemonfit	a. Departamentalização das áreas da empresa em comum com as outras unidades da rede; b. Análise do desempenho das aulas; c. Controle trimestral do desempenho; d. Utilização do <i>software</i> de gestão PROINF.	a. Evitar custos com departamentalização individual para cada unidade; b. Evitar gastos com professores; c. Buscar por melhorias e correções no planejamento; d. Fornece as informações necessárias para a gestão dos processos internos e obtenção das estatísticas.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas (AeroFitness, Apêndice 2; Lemonfit, Apêndice 3).

Perspectiva do aprendizado e crescimento

Em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento, os gestores de ambas as academias destacam a importância de manter as equipes motivadas e atualizadas. Os gestores destacam os investimentos em capacitações técnicas:

Tenta-se sempre trazer professores qualificados para as atividades a um preço acessível e compatível e, quando possível, investe-se na atualização de cursos especializados.

AeroFitness (Apêndice 2)

Os funcionários passam, inicialmente, por um período de formação inicial ou estágio, tendo ainda outros períodos de formações internas no decorrer da estadia de trabalho.

Lemonfit (Apêndice 3)

Os funcionários da Lemonfit recebem um curso padronizado de atendimento ao cliente e o mesmo é atualizado durante o ano, pois a ação ajuda a melhorar a relação empregado/empresa, concordando com as ideias propostas por Frezatti (2017), além de promover a atualização de seus funcionários. As ideias de Kuazaqui (2020) sobre a estrutura de recompensa podem ser validadas como uma ferramenta de gestão capaz de manter uma execução bem-sucedida da missão das empresas. Uma das principais razões enfatizadas pelos gestores em relação ao crescimento é a recontração dos funcionários dispensados no período da pandemia:

Planeja-se investir em novas modalidades de aulas, pelo fato de haver somente aulas de musculação no momento, tendo as outras salas coletivas sido fechadas devido a inviabilidade econômica e sanitária. (...) Para os próximos anos, além da contratação dos funcionários dispensados, pretende-se contratar estagiários, através de uma empresa de recrutamento para contribuírem em períodos de mais movimento.

AeroFitness (Apêndice 2)

Devido ao fato de grande parte do quadro de pessoal ter sido dispensado, há uma grande prioridade na recontração desses funcionários, por já possuírem experiência na empresa.

Lemonfit (Apêndice 3)

Para as academias, torna-se ideal a recontração dos funcionários antigos, pois os mesmos já possuem experiência nas funções e na dinâmica das academias. A experiência e a repetição das atividades desenvolvidas são essenciais para que a eficiência e a eficácia sejam obtidas, agregando ainda mais valor à organização, conforme propõe Chiavenato (2020b). A Lemonfit possui áreas individuais, como recursos humanos e marketing, que lidam com os objetivos da rede:

O desempenho dos processos internos é acompanhado a nível dos recursos humanos para aulas de grupo. Trimestralmente, analisam-se as estatísticas de ocupação, as quais são discutidas com o colaborador para definir alterações ou investimentos em busca da melhoria ou alteração das aulas. (...) Em relação ao marketing, tem-se um departamento específico com designers e macrodigital na sede principal, tendo todas as unidades acesso às redes sociais e e-mails necessários.

Lemonfit (Apêndice 3)

A academia AeroFitness programava a abertura de uma nova unidade na região oeste da cidade, mas devido à pandemia do novo coronavírus, em conjunto com seus impactos negativos causados na empresa, houve a necessidade de recuo do projeto. Segundo o gestor, a prioridade da academia no longo prazo é de se recuperar dos efeitos causados pelas restrições estabelecidas pelo governo brasileiro no começo do ano (ACAD, 2020), bem como usar da inovação para a atração do público:

Num cenário pós-pandemia, pretende-se melhorar os serviços, no sentido de buscar novos equipamentos, novos exercícios, oferecendo opções variadas aos alunos, já que o foco principal atual é a musculação.

AeroFitness (Apêndice 2)

A rede de academias Lemonfit planejava abrir três novas unidades no norte de Portugal, uma delas na cidade de Guimarães. Entretanto, a forte redução das vendas e o período de incertezas que o setor passou no início do ano fizeram com que os sócios recuassem em relação aos projetos de expansão.

A Tabela 8 apresenta uma síntese geral das perspectivas do aprendizado e crescimento das etapas e justificativas ao uso do planejamento e controle nas empresas estudadas.

Tabela 8: Síntese das perspectivas do aprendizado e crescimento.

Planejamento e Controle	Como?	Porquê?
Academia AeroFitness	<ul style="list-style-type: none"> a. Priorização na contratação de professores qualificados; b. Priorização na recontração dos funcionários dispensados; c. Busca por novas modalidades (inovação). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Aumentar a qualidade dos serviços prestados; b. Possuir experiência nas funções e na dinâmica da academia; c. Interesse dos clientes em novidades.
Academia Lemonfit	<ul style="list-style-type: none"> a. Atualização da formação técnica dos profissionais; b. Priorização na recontração dos funcionários dispensados. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Contribuir para a relação empregado/empresa; promover a atualização dos funcionários; b. Possuir experiência nas funções e na dinâmica da academia.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas (AeroFitness, Apêndice 2; Lemonfit, Apêndice 3).

3.5 Principais Semelhanças e Diferenças entre os Sistemas de Planejamento e Controle de Gestão

O modelo de gestão das academias em estudo apresenta algumas características em comum e outras que se distinguem. A Tabela 9 apresenta a síntese das principais semelhanças e diferenças nas perspectivas de planejamento e gestão das academias estudadas.

Tabela 9: Síntese das principais semelhanças e diferenças.

Planejamento e Controle	Semelhanças	Diferenças
Perspectiva Financeira	<ul style="list-style-type: none"> – Alto investimento em higienização; – Baixos gastos com aulas de grupo; – Investimentos em equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização de reservas disponíveis; – Gastos com marketing; – Tipos de orçamentos.
Perspectiva dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilização de critério de satisfação; – Predominância do público masculino; – Marketing informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Métodos de captação baseados na isenção de taxas; – Disponibilização de estúdios de treinamento individual; – Tipos de fidelizações.
Perspectiva dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização de <i>software</i> de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> – Departamentalização; – Análise do desempenho das aulas; – Frequência do controle do desempenho.
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> – Reconstrução dos funcionários dispensados; – Recuperação econômica; – Contratação/Atualização técnica dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> – Busca por novas modalidades esportivas.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas (AeroFitness, Apêndice 2; Lemonfit, Apêndice 3).

Nota-se que, em relação ao marketing das empresas, ambas se dedicam ao marketing informativo para angariar novos clientes e reter os já existentes:

Pretende-se, ainda, realizar um planejamento de divulgação patrocinada através de redes sociais, apelando à vacina, para que as pessoas possam se sentir seguras a voltar a frequentar a academia, principalmente os idosos.

AeroFitness (Apêndice 2)

Para os próximos anos, a academia planeja investir nas redes sociais com foco nas pessoas que estão em casa. Acredita-se ser o principal meio de se chegar até elas, de maneira a não gerar incômodos e acabando por ter conhecimento da comunicação que se passa a elas.

Lemonfit (Apêndice 3)

As empresas acreditam que promoções envolvendo os preços e a diminuição das exigências nos contratos chamam a atenção dos alunos, e algumas medidas, como a redução do tempo de fidelização, foram realizadas no período pós-quarentena. O público predominante é masculino em

ambas as academias estudadas e a porcentagem de alunos que realizam outras atividades físicas além da musculação é consideravelmente baixa. Dessa forma, os investimentos em equipamentos de musculação possuem certa prioridade. É possível notar que a prioridade das empresas para os próximos anos é mais voltada à recuperação econômica do que à expansão ou inovação. Entretanto, os gestores das academias referem-se à importância em atrair novos alunos por meio da disponibilização de, principalmente, equipamentos de ginástica modernos, relacionando esta ideia com a boa impressão a ser obtida por parte do público:

Traz-se um conceito de fidelização dos clientes, que ficam com uma imagem de que o negócio está crescendo.

AeroFitness (Apêndice 2)

Futuramente, pretende-se finalizar a alteração da gama de equipamentos de exercício que se tem iniciado, o que está dependente da venda do que se tem atualmente.

Lemonfit (Apêndice 3)

Em relação às perspectivas, permitiu-se verificar que o grau de importância dado aos sistemas de planejamento e controle de gestão pode variar, dependendo das necessidades e da estratégia da empresa. As empresas possuem uma estruturação semelhante, tanto na prioridade quanto nas ações. Os impactos negativos da pandemia na perspectiva financeira são nítidos, sendo o aumento dos gastos com higienização e a redução dos custos das aulas os principais pontos. Quanto à perspectiva dos clientes, ambas as academias apresentam foco na captação, retenção e aumento da satisfação dos clientes. A perspectiva dos processos internos apresenta certa diferença na priorização. No entanto, ambas fazem uso de *softwares* personalizados (Bressan, 2006) que contribuem para o controle dos processos internos. Esta influência da tecnologia (*software*) no uso dos sistemas de planejamento e controle de gestão está conforme a literatura (Bressan, 2006; Mowen & Hansen, 2001; Padoveze, 2015). As academias se assemelham em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento, promovendo melhoria do processo com essas medidas.

É possível notar uma diferença clara na gestão das academias. Por se tratarem de modelos de gestão diferentes, a Lemonfit ser composta por um modelo de franquias com departamentos próprios e a AeroFitness ser apenas uma unidade, a primeira possui uma maior padronização e dá mais importância à prática do SIG na empresa. Entretanto, o excesso de burocracia da rede e o enrijecimento das práticas de gestão da Lemonfit dificultam a alimentação do SIG que, apesar de simples e apresentar resultados automáticos, é realizada trimestralmente e necessita de autorizações constantes. A AeroFitness possui maior flexibilidade no controle do planejamento e dos orçamentos, por possuir maior liberdade para mudanças, ao contrário da Lemonfit que necessita de um processo de aprovação por parte da cadeia.

Devido ao pequeno número de colaboradores da AeroFitness, não houve problema em alinhar os objetivos estratégicos da empresa propostos pelo gestor. Observou-se que a AeroFitness foca no desempenho da organização como um todo e não por atividades ou setores. Nota-se que o fato de a empresa possuir, em maior parte, membros de sua família, a cobrança por resultado pode se

tornar obsoleta, afetando o planejamento anual e os orçamentos. Dessa forma, acaba por realizar em seu dia a dia apenas as funções designadas em si, sem agregar muito valor à organização.

3.6 Propostas de Mapas Estratégicos como Ferramenta de Planejamento e Controle de Gestão

Como sugestão, desenvolveram-se mapas estratégicos para cada uma das academias estudadas, baseando-se nos sistemas de planejamento e controle de gestão atuais, e em suas análises SWOT. Subdividindo-se em duas tabelas, uma para os objetivos e os indicadores, e outra para as metas e iniciativas.

3.6.1 Academia de ginástica AeroFitness

Seguindo o roteiro das entrevistas, unindo conceitos da metodologia do BSC e, tendo em consideração os apontamentos das seções anteriores, foi realizado um mapa estratégico que traduza o planejamento e controle das ações para os próximos anos, adaptando às quatro perspectivas propostas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os objetivos estratégicos de cada perspectiva, seus respectivos indicadores, metas e iniciativas podem ser identificados nas tabelas a seguir (ver Tabelas 10 e 11).

Tabela 10: Objetivos e indicadores do mapa estratégico da academia AeroFitness.

Perspectiva financeira	
Objetivos	Indicadores
Aumentar receita com a inscrição de novos clientes	Receita anual
↑	Perspectiva dos clientes
Objetivos	Indicadores
Disponibilizar planos mensais especial para idosos	Nº de inscrições de idosos
Divulgar medidas de delimitações das áreas nas redes sociais	Nº de alunos a realizar treinos individuais
↑	Perspectiva dos processos internos
Objetivos	Indicadores
Disponibilizar equipamentos voltados ao público idoso	Nº de equipamentos voltados ao público idoso
Delimitar as áreas de treinos com fitas limitadoras de espaço	Nº de espaços individuais criados
↑	Perspectiva do aprendizado e do crescimento
Objetivos	Indicadores
Desenvolver novas aulas voltadas aos idosos	Nº de aulas voltadas aos idosos
Proporcionar formação para treinos individuais	Nº de cursos de formação

Fonte: Elaboração com base em informações da academia (AeroFitness, 2020).

Tabela 11: Metas e iniciativas para o mapa estratégico da academia AeroFitness.

Perspectiva financeira	
Metas	Iniciativas
Aumentar em 15% a receita anual	Não é necessário acionar alguma medida
Perspectiva dos clientes	
Metas	Iniciativas
Aumentar em 30% o número de idosos na academia	Criação de planos com frequência de 1, 2 ou 3 aulas semanais
Aumentar em 15% o número de novos inscritos	Enviar notificações aos alunos nas redes sociais
Perspectiva dos processos internos	
Metas	Iniciativas
Comprar equipamentos necessários para pelo menos 10 alunos	Buscar por lojas especializadas em equipamentos para idosos
Espaços com ao menos 4 m ² cada	Delimitar as salas funcionais com fitas adesivas indicadoras
Perspectiva do aprendizado e do crescimento	
Metas	Iniciativas
Ao menos duas novas modalidades	Inscrição em cursos de formação <i>on-line</i>
Formação dos professores	Inscrição em cursos de formação <i>on-line</i>

Fonte: Elaboração com base em informações da academia (AeroFitness, 2020).

O mapa estratégico criado para a academia AeroFitness permite identificar as ligações causa-efeito a todas as perspectivas da metodologia, seguindo os componentes estratégicos traçados na análise SWOT (Chiavenato, 2020; Kuzaqui, 2020). O mapa identifica os objetivos e estabelece indicadores de medida de desempenho que avaliam o cumprimento dos mesmos, por meio de valores que servem de parâmetro para comparações (Bressan, 2006; Costa, 2008; Kaplan & Norton, 1996; Lopes, 2019).

Seguindo a relação causa-efeito do mapa estratégico, inicia-se pela perspectiva do aprendizado e do crescimento (Kaplan & Norton, 1997). O foco principal da perspectiva é na cultura de inovação e melhoria dos serviços prestados, apresentando novos serviços, novas aulas voltadas aos idosos. Tais medidas foram baseadas nas principais reclamações apontadas pelo gestor sobre a alta desistência do público idoso, devido à pandemia, e a preocupação com a higiene em compartilhar equipamentos com outras pessoas. As metas e iniciativas possuem foco na formação dos profissionais e criação de pelo menos duas modalidades voltado ao público idoso.

A próxima perspectiva a ser analisada é a dos processos internos. Para a criação de aulas voltadas ao público idoso é necessário a disponibilização de equipamentos especiais que acompanham as suas limitações, como pesos mais leves e equipamentos mais adaptáveis. Em relação à criação dos espaços individuais, é necessário delimitar as áreas da academia com fitas adesivas coladas no chão, seccionando-as em quadrantes, de pelo menos 4 m², proporcionado a sensação de segurança aos alunos da academia.

A seguir, a perspectiva do cliente foca no marketing para divulgar as medidas de delimitações das áreas aos alunos (Gomes, 2020; Santos, 2020b). As redes sociais são as principais plataformas utilizadas para a comunicação com os alunos e possui como meta o aumento de 15% do número de novos inscritos. Outro objetivo da perspectiva dos clientes é a disponibilização de planos mensais especiais para idosos, com o intuito de incentivar não apenas o retorno dos que desistiram, como também trazer novos clientes. Em relação à frequência, são sugeridos planos mensais com diferentes números de aulas inclusas.

Por fim, a perspectiva financeira encerra a relação de causa-efeito do mapa estratégico. A perspectiva financeira geralmente baseia-se em dois pressupostos: reduzir custos e aumentar a receita (Baldam, 2016; Kaplan & Norton, 2018; Lopes, 2019). No caso da AeroFitness, as ações sugeridas nas outras perspectivas focam-se no aumento da receita anual em pelo menos 15%, por meio da venda dos novos serviços criados.

3.6.2 Academia de ginástica Lemonfit

O mapa estratégico a seguir representa a sugestão para a academia de ginástica Lemonfit para os próximos anos. Os objetivos estratégicos de cada perspectiva, seus respectivos indicadores, metas e as iniciativas podem ser identificados nas tabelas abaixo (ver Tabelas 12 e 13).

Tabela 12: Objetivos e indicadores para o mapa estratégico da academia Lemonfit.

Perspectiva financeira	
Objetivos	Indicadores
Aumentar receita com a inscrição de novos clientes	Receita anual
↑ Perspectiva dos clientes	
Objetivos	Indicadores
Divulgar o novo serviço nas redes sociais e envio de e-mails aos alunos	Nº inscrições nos programas
Fornecer aulas experimentais para os alunos	Nº inscrições de alunos
↑ Perspectiva dos processos internos	
Objetivos	Indicadores
Adaptar a academia aos padrões do programa de <i>gympass</i>	Exigências dos programas de <i>gympass</i>
Compra de equipamentos para as modalidades	Nº de equipamentos
↑ Perspectiva do aprendizado e do crescimento	
Objetivos	Indicadores
Fazer parte de programas de <i>gympass</i> de academias europeias	Nº de programas em que a academia participa
Desenvolver modalidade de atividades por eletroestimulação	Nº de modalidades de atividades por eletroestimulação

Fonte: Elaboração com base em informações da academia (Lemonfit, 2020).

Tabela 13: Metas e iniciativas para o mapa estratégico da academia Lemonfit.

Perspectiva financeira	
Metas	Iniciativas
Aumentar em 20% a receita anual	Não é necessário acionar alguma medida
↑ Perspectiva dos clientes ↑	
Metas	Iniciativas
Atingir ao menos 10% dos alunos	Enviar notificações aos alunos nas redes sociais e e-mails
Atingir ao menos 15% dos alunos	Oferecer os serviços aos alunos na recepção
↑ Perspectiva dos processos internos ↑	
Metas	Iniciativas
Atender às exigências no prazo máximo de 1 ano	Reformar a academia
Comprar ao menos 10 equipamentos individuais de eletroestimulação	Encomendar os equipamentos de última geração
↑ Perspectiva do aprendizado e do crescimento ↑	
Metas	Iniciativas
Participar de ao menos um novo programa/modalidade (formação de professores)	Fazer a inscrição da academia nos novos programas de formação
Não é necessário estipular metas	Não é necessário acionar alguma medida

Fonte: Elaboração com base em informações da academia (Lemonfit, 2020).

Da análise do mapa estratégico da Lemonfit, assim como o mapa estratégico da AeroFitness, pode-se aferir que a avaliação está subjacente à concretização das ações/iniciativas propostas, voltadas aos objetivos estratégicos. Por ser uma rede de academias já consolidada no mercado e com rigor em seus procedimentos, a sugestão estratégica apresenta um nível de ambição mais elevado em comparação às sugestões da AeroFitness, como, por exemplo, a participação de um novo programa de *gympass* de academias na união europeia. Os objetivos individuais e de cada perspectiva estão representados por metas estipuladas tanto em porcentagem, quanto em unidades.

Na perspectiva do aprendizado e do crescimento da Lemonfit, sugere-se a criação de uma nova modalidade e o ingresso da academia em um novo programa de fidelização de *gympass*, possibilitando novas competências (formação) aos professores (monitores). As atividades por eletroestimulação são atividades que unem exercícios físicos em conjunto com equipamentos que intensificam a contração muscular por meio de impulsos elétricos direcionados. Essa tecnologia

permite a redução do tempo de treino dos alunos e a intensificação dos exercícios físicos (Santos, 2020a). Com os equipamentos é possível ministrar diferentes tipos de aulas e necessitam de uma sala especial para que os mesmos sejam instalados.

Em todo o mundo há diversos programas de *gympass* em que o aluno de uma academia possui uma lista de outras academias em diferentes cidades e países, no qual pode-se treinar sem custos adicionais, mediante um pagamento mensal ou anual (Freire, 2019; Valasco 2019). Como sugestão, sugere-se que a Lemonfit busque um ou mais programas de *gympass* para se cadastrar. Tal medida não apenas chama a atenção dos clientes e de turistas, como divulga a rede em outras localidades. A meta é de ao menos uma inscrição em algum programa de *gympass* europeu.

A seguir, a perspectiva dos processos internos baseia-se na adaptação da academia aos padrões dos programas de *gympass* e a compra de equipamentos para as modalidades de eletroestimulação. Para tal, é necessário fazer algumas modificações na academia para incluir as novas aulas e a compra de ao menos dez equipamentos torna-se necessário.

A perspectiva dos clientes, assim como na AeroFitness, busca divulgar os novos serviços nas principais redes sociais da academia, tendo como meta, fazer com que ao menos 10% de seus alunos se inscrevam no programa de *gympass*. Em relação à nova modalidade por eletroestimulação, a academia visa aumentar em, ao menos, 15% os novos inscritos. Como objetivo de divulgação, sugere-se dar aos alunos uma aula experimental, para que, assim, os alunos conheçam a nova modalidade.

A perspectiva financeira emula os objetivos, indicadores, metas e iniciativas da AeroFitness. As ações sugeridas nas outras perspectivas focam-se no aumento da receita anual em pelo menos 20%, por meio da venda da nova modalidade e da participação da academia no programa de *gympass*.

3.7 Discussão Teórica

Perante a globalização, independentemente dos países e dos setores de atividade, a tecnologia (*softwares* de gestão) é indispensável no planejamento e controle de gestão, corroborando-se a literatura (Bressan, 2006; Mowen & Hansen, 2001; Padoveze, 2015). Para além da tecnologia, também uma conjuntura externa crítica, nomeadamente a pandemia, reforçam como a atividade das empresas está fortemente dependente de fatores externos (Andersen, 2014; Hoji, 2018; Kuzaqui, 2020), exigindo novas prioridades na gestão de recursos (Andersen, 2014; Carmo, 2018; Chiavenato, 2020a). Se, por um lado esses fatores podem gerar impactos negativos nos sistemas de planejamento e controle de gestão, por outro, abrem espaço às oportunidades do mercado por meio da inovação (ACAD, 2020; Bressan, 2006; Carmo, 2018; Gomes, 2020)

O presente estudo evidencia que a organização da informação de gestão nas quatro perspectivas do BSC, através de mapas estratégicos (Costa, 2008; Kaplan & Norton, 1997), clarifica o pensamento estratégico e organiza a sequência das decisões de planejamento e controle de gestão. Mesmo que sem apresentar limitações, contrariedades ou complementos à filosofia original do BSC (Kaplan & Norton, 1997), reforçam-se as potencialidades deste instrumento de gestão (Baldam,

2016; Fernandes & Berton, 2012; Kaplan & Norton, 2018) em casos concretos (setor de *fitness*), nomeadamente em termos de comunicação e clarividência estratégica para os gestores (Lopes, 2019). Fica evidente que apenas indicadores financeiros não é suficiente para atingir resultados a longo prazo (Baldam, 2016; Fernandes & Berton, 2012; Kaplan & Norton, 2018; Lopes, 2019).

Os sistemas de planeamento e controle de gestão transformam a organização em um meio flexível, adaptativo e complexo, apto a alcançar resultados satisfatórios, no que diz respeito à qualidade, produtividade e competitividade (Chiavenato, 2020a; Chiavenato, 2020b), e caso não sejam implantados corretamente, torna-se difícil a garantia de resultados (Bressan, 2006; Carmo, 2018; Rosen, 2013). Devido à alta concorrência, as empresas são forçadas a implementar uma gestão voltada à eficiência e eficácia do sistema de planeamento e controle (Mazzei & Rocco, 2017; Ugurlu, 2018), de forma a agregar valor para a organização (Kuazaqui, 2020; Oliveira, 2015), desenvolvidos com a experiência e a repetição (Chiavenato, 2020b).

O planeamento orçamentário anual possibilita o monitoramento da missão da empresa ao estabelecer metas que possam ser atingíveis, devendo também ser estratégico (Andersen, 2014; Chiavenato, 2020a; Frezatti, 2017; Kuazaqui, 2020). Dessa forma, os orçamentos são elementos fundamentais para o funcionamento do sistema de planeamento e controle de gestão (Hoji, 2018; Mowen & Hansen, 2001; Padoveze & Prado, 2020) por promoverem uma visão das relações entre as prováveis decisões, os cenários futuros, resultados finais esperados e os recursos (Bressan, 2006; Sobanski, 2011), sejam eles monetário, intelectual ou por restringir a utilização dos mesmos (Howard & Abbas, 2015).

O evidente foco nas ferramentas do marketing empresarial é capaz de promover o estreitamento da relação entre empresa e cliente, destacando-se o programa de gestão de clientes (CRM), conforme literatura apresentada (Baldam, 2016; Gomes, 2020; Francis & Maklan, 2019). Assim, este estudo permite estender a teoria sobre a utilidade do *Balanced Scorecard* no suporte à gestão estratégica no setor de academias de ginástica e esclarece como a tecnologia (*softwares*) e a conjuntura externa (pandemia) impactam fortemente os sistemas de planeamento e controle de gestão.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A metodologia aplicada consistiu no estudo de caso dos sistemas de planejamento e controle de gestão de duas academias de ginástica, a AeroFitness no Brasil e a Lemonfit em Portugal. Dentre as ferramentas de gestão sugeridas nestas academias, destacou-se o BSC que permitiu definir e esclarecer os objetivos estratégicos de cada empresa, estabelecendo a comunicação e a ligação entre as perspectivas apresentadas. A ferramenta serviu de base para a criação de mapas estratégicos.

O estudo mostrou o planejamento e controle de gestão nas academias de ginástica e como as ferramentas de gestão auxiliam na tomada das principais decisões, no desenvolvimento estratégico da organização e na realocação de seus recursos. Um sistema integrado de gestão garante o bom funcionamento organizacional, guiando os gestores a obter melhores resultados quando dada a devida importância ao tratamento dos dados recolhidos. As empresas estudadas possuem grande dependência de seus sistemas operacionais, utilizando *softwares* de gestão para a manutenção das

atividades de planejamento e controle. Ou seja, os sistemas estão alicerçados em *softwares* de gestão que promovem a comunicação e facilitam o controle diário, sendo este um resultado em destaque. As academias precisaram reorganizar a parte estrutural da empresa, dando maior importância à limpeza e desinfecção, além da manutenção dos equipamentos e organização da parte administrativa. Ou seja, a existência de diferenças nas prioridades e nos recursos disponíveis, de empresa para empresa, é outro resultado que sobressai no uso dos sistemas integrados de gestão.

Por se tratar do estudo de caso de apenas uma empresa em cada país, os resultados não confirmam a padronização do sistema de planejamento e controle de gestão das academias de ginástica, nem no Brasil, nem em Portugal. Além disso, as empresas estudadas representam apenas um segmento da área esportiva, limitando tais conclusões apenas à gestão de academias de ginástica. A diferença na cultura organizacional, no comportamento humano, nas legislações de cada país e a quantidade de recursos disponíveis, podem ser fatores a alterar os resultados deste estudo. Espera-se que a presente dissertação, por meio dos elementos nela contidos, possibilite preencher as dificuldades enfrentadas pelo processo de implementação da metodologia e que os mais céticos encontrem nela a motivação necessária para a sua replicação.

É possível apresentar sugestões para futuras investigações científicas acerca da temática abordada neste estudo. Recomenda-se, assim, o estudo da comparação dos resultados obtidos antes e após a implementação da metodologia do BSC nas academias de ginástica, investigando suas vantagens e desvantagens. Também se sugere estudar outros objetivos para a perspectiva de aprendizado e crescimento (como causa), especulando e simulando efeitos nas restantes perspectivas do BSC. Por fim, sugere-se o estudo de métodos quantitativos que possam englobar um número maior de empresas do setor de academias de ginástica, para tentar extrapolar os resultados obtidos para este setor de atividade, aplicando, assim, como exemplo, conceitos da teoria da contingência.

Referências Bibliográficas

- ACAD (2017). Relatório global IHRSA: Fitness cresce no mundo e no Brasil ainda sofre com a crise econômica. *Revista ACAD Brasil*, (78). Acedido em encurtador.com.br/exPV4
- ACAD (2018). IHRSA publica dados do mercado mundial do fitness. *Revista ACAD Brasil*, (82). Acedido em encurtador.com.br/cCJO3
- ACAD (2020). Academias enfrentam impactos do covid-19. *Revista ACAD Brasil*, (89). Acedido em encurtador.com.br/uyMU8
- AeroFitness (2020). *Página inicial* [Página de Facebook]. AeroFitness Academia. Recuperado em 10 de dezembro de 2020, [acedido em encurtador.com.br/cvyMT](http://encurtador.com.br/cvyMT)
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: Performance measurement in facilities management organizations. *Work study*, 50(3), 95-104. doi:10.1108/00438020110389227
- Andersen, T. J. (2014). *Gestão estratégica: Uma introdução* (1.ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Andrade, A. R. (2016). *Planejamento estratégico: Formulação, implementação e controle* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Andrade, R. O. B. (2018). *Teria geral da administração* (3.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Baena-Arroyo, M. J., García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., & Grimaldi-Puyana, M. (2020). Analyzing consumer loyalty through service experience and service convenience: Differences between instructor fitness classes and virtual fitness classes. *Sustainability*, 12(3), 828-844. doi:10.3390/su12030828
- Baldam, R. (2016). *Gerenciamento de conteúdo empresarial* (1.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bastos, F. C., Fagnani, E. K., & Mazzei, L. C. (2011). Perfil de gestores de redes de academias de fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19(1), 64-74. Acedido em encurtador.com.br/kuBH5
- Belo, L. C. (2009). Contribuição para o estudo do planejamento financeiro em pequenas empresas com contabilidade terceirizada. (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, São Paulo). Acedido em encurtador.com.br/gwZ38
- Bernadi, L. A. (2014). *Manual de plano de negócios: Fundamentos, processos e estruturação* (2ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Boaventura, J., & Siqueira, J. (2012). *Estratégia para corporações e empresas - Teorias atuais e aplicações*. São Paulo: Cengage Learning.
- Brasil (2020). *Conversor de moedas*. Acedido em encurtador.com.br/pBEV9
- Bressan, A. (2006). Princípios e práticas do orçamento empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 46(spe), 115-116. doi:10.1590/S0034-75902006000500011

- Camillis, P. K., Ferrari, F. L., Ricarte, M. A., Affonso, L. M., & Ruwer, L. M. (2018). *Gestão do desempenho organizacional* (1ª. ed.). Porto Alegre: SAGAH.
- Carmo, L. Q. (2018). *Importância do planejamento e liderança nas organizações* (1.ª ed.). Maceió: Clube de Autores.
- Cavalcanti, W. B., & Marques, I. C. (2019). *Planejamento estratégico na construção civil: Um estudo de caso na Alfa Construtora Industrial EIRELI ME*. (Monografia de licenciatura, UniEVANGÉLICA, Anápolis, Goiás). Acedido em encurtador.com.br/sKNOT
- Chiavenato, I. (2020a). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração* (4ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2020b). *Planejamento estratégico: Da intenção ao resultado* (4ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Cobra, M., & Urdan, A. T. (2017). *Marketing básico* (5.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Costa, A. P. P. (2008). *Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação* (1.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2019). *Contabilidade gerencial: Teoria e prática* (8ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª. ed.). São Paulo: SAGE.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3ª. ed.). Porto Alegre: Penso.
- Cruz, T. (2019). *Planejamento estratégico: Uma introdução* (1ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Decreto-Lei n.º 381/2007 de 14 de novembro. *Diário da República Eletrônico*, 219 (I série), 8440-8464. Lisboa, Portugal: Presidência do Conselho de Ministros. Acedido em encurtador.com.br/ACHQ1
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research* (4ª. ed.). California: SAGE.
- Direção Geral da Saúde (DGS) (2020). *Programa nacional para a promoção da atividade física*. Acedido em encurtador.com.br/lsAHU
- Domenico, M. (2019, 20 de dezembro). Onda fitness movimentada US\$ 2 bi no Brasil e só cresce; Veja como aproveitar. *VOCÊ S/A*. Acedido em encurtador.com.br/IPQT7
- Exame (2019, 9 de setembro). Smart Fit sobe no ranking e entra no top 5 das maiores redes de academias do mundo. *Revista Exame*. Acedido em encurtador.com.br/bdjlW
- Faria, J. A., Oliveira, M. S., Azevedo, T. C. (2012). A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de

construção de Feira de Santana/BA. *Revista da micro e pequena empresa*, 6(2), 89-106.
doi:10.6034/404

- Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2012). *Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho* (2.^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Francis, B., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. (4.^a ed.). New York: Routledge.
- Freire, R. (2019, 07 de maio). *Planos do Gympass: Conheça preços e serviços do aplicativo de academia*. Acedido em encurtador.com.br/sBQUV
- Frezatti, F. (2017). *Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial* (6.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Garber, C., Blissmer, B., Deschenes, M., Franklin, B., Lamonte, M., Lee, I.-M., Nieman, D., & Swain, D. (2011). Quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory, musculoskeletal, and neuromotor fitness in apparently health adults: Guidance for prescribing exercise. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 43(7), 1334-1359. doi:10.1249/MSS.0b013e318213fefb
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big Data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321-326. doi:10.5465/amj.2014.4002
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos* (1.^a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14.^a ed.). Boston: Pearson.
- Gomes, I. (2020). Covid-19, o que virá depois da pandemia?. *Portugal Activo*, (05). Acedido em encurtador.com.br/foAG0
- Grazioli, E., Dimauro, I., Mercatelli, N., Wang, G., Pitsiladis, Y., Di Luigi, L., *et al.* (2017). Physical activity in the prevention of human diseases: Role of epigenetic modifications. *BMC Genomics*, 18(802). doi:10.1186/s12864-017-4193-5
- Guthold, R., Stevens, G. A., Riley, L. M., & Bull, F. C. (2018). Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016: A pooled analysis of 358 population-based surveys with 1·9 million participants. *Lancet Glob Health*, 6(10), E1077-E1086. doi:10.1016/S2214-109X(18)30357-7
- Hashimoto, M., & Borges, C. (2014). *Empreendedorismo: plano de negócio em 40 lições* (1.^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Hoji, M. (2017). *Administração financeira e orçamentária* (12.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hoji, M. (2018). *Orçamento empresarial* (1.^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Howard, R. A., Abbas, A. E. (2015). *Foundations of decision analysis* (1.^a ed.). Upper Saddle River: Pearson.

- Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2016, 5 de abril). *O desporto representou 1,2% do VAB e 1,4% do emprego no triénio 2010 - 2012*. Acedido em encurtador.com.br/qsAEP
- Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2020, 17 de fevereiro). *Praticantes inscritos (N.º) em federações desportivas por localização geográfica (Distrito/ Região) e Sexo; Anual*. Acedido em encurtador.com.br/tyC12
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Acedido em encurtador.com.br/lvR46
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85. Acedido em encurtador.com.br/bqzHW
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (21.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2018). *Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (1.ª ed.). Rio de Janeiro: Alta Books.
- Keeney, R. L. (2004). Making better decision makers. *Decision Analysis*, 1(4), 193-204. doi:10.1287/deca.1040.0009.
- Kuazaqui, E. (2020). *Administração por competências* (1.ª ed.). São Paulo: Almedina.
- Kumar, R. (2014). *Research methodology* (4.ª ed.). Londres: SAGE.
- Las Casas, A. L. (2019). *Administração de marketing* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lemonfit (2020, 10 de dezembro). *Serviços*. Acedido em encurtador.com.br/bry89
- Lira, R. (2020, 27 de abril). Está pronto para voltar ao ginásio?. *RTP Notícias*. Acedido em encurtador.com.br/asy28
- Lopes, I. T. (2019). *Controlo de gestão: Uma visão integrada do desempenho empresarial* (1.ª ed.). Porto: Almedina.
- Lucena, M. D. S. (2004). *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados* (1.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lusa (2020, 30 de março). Coronavírus: Sector dos ginásios é “dos mais afectados negativamente”. *Público*. Acedido em encurtador.com.br/fqN46
- Macêdo, A., Santos, A., Amaral, I., Pereira, Y., & Gurgel, N. (2010). Diálogos entre a Administração e Contabilidade: Reflexão sobre as Representações dos Professores. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 3(2). Acedido em encurtador.com.br/yAHK5
- Maher, M. H., Fakhar, M. S., & Karimi, Z. (2017). The relationship between budget emphasis, budget planning models and performance. *Journal of Health Management & Informatics*, 5(1), 16-20. Acedido em encurtador.com.br/cfkN9
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Martins, E. (2018). *Contabilidade de custos* (11.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mazzei, L. C., & Rocco, A. J. (2017). Um ensaio sobre a gestão do esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 2(1), 96-109. Acedido em encurtador.com.br/quEIM
- Mello, J., & Silva, S. (2013). Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz: Revista de Educação Física*, 19(1), 74-83. doi:10.1590/S1980-65742013000100008
- Mendes, F. A. (2020, 29 de abril). Regresso aos ginásios com metade das máquinas e limitação do tempo de treino?. *Público*. Acedido em encurtador.com.br/uDFGU
- Mendonça, A. F., Miranda, Y. B., & Pedroso, C. Q. (2019). Perfil do gestor de academias de ginástica da região político administrativa da cidade do Recife – Pernambuco – Brasil. *Revista intercontinental de gestão desportiva*, 9(3), 67 - 79. Acedido em encurtador.com.br/nuAFI
- Mestre, A. M. (2020). Depois do outdoor fitness, agora o on-line fitness numa 'terra de ninguém'. *Portugal Activo*, (05). Acedido em encurtador.com.br/goqAG
- Mowen, M., & Hansen, D. (2001). *Gestão de Custos: Contabilidade e controle* (3.ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Nascimento, L. P. (2012). *Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica* (1.ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Oliveira, D. P. (2015). *Planejamento estratégico: Conceitos metodologia práticas* (32.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Organização Mundial da Saúde (OMS) (2010). *Global Recommendations on Physical Activity for Health*. Geneva: WHO Press.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional* (3.ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Padoveze, C. L. (2015). *Planejamento orçamentário* (3.ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Padoveze, C. L., & Prado, E. V. (2020). *Contabilidade e gestão de unidades de negócio* (1.ª ed.). São Paulo: Almedina.
- Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2019). Barómetro do fitness em Portugal. *Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: Barómetro 2018*. Lisboa: Edições AGAP.
- Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2020). Caracterização do fitness em Portugal 2019: Principais resultados do setor. *Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: Barómetro 2019*. Lisboa: Edições AGAP.

- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4.^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Pflaeging, N. (2009). *Liderando com metas flexíveis* (1.^a ed.). São Paulo: Artmed Editora S.A..
- PORDATA (2020). BI de Portugal. *Base de dados Portugal contemporâneo*. Acedido em encurtador.com.br/gkFGZ
- Rosen, S. G. (2013). Strategic planning and management in defense systems acquisition. *Defense Acquisition Research Journal*, 20(3), 261-282. Acedido em encurtador.com.br/cgxE9
- Santos, P. (2020a, 29 de outubro). *Treino com eletroestimulação: como é feito e benefícios*. Acedido em encurtador.com.br/yBX25
- Santos, T. (2020b). A importância da criação de experiências de consumo na indústria fitness. *Portugal Activo*, (05). Acedido em encurtador.com.br/goqAG
- Sanvicente, A. Z., & Santos, C. C. (2008). *Orçamento na administração de empresas* (2.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional e liderança* (1.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Schmidt, P., Santos, J. L., & Martins, M. A. (2006). *Avaliação de empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno* (1.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Silva, R. S., Souza, A. C., Lessa, B. S., Júnior, R. R., & Silva, V. F. (2020). *Plano de negócios II* (1.^a ed.). Porto Alegre: SAGAH.
- Silva, B. W. (2019). *Gestão de Estoques: Planejamento, execução e controle* (2.^a ed.). São Paulo: BWS Consultoria.
- Sistema de Informações da Classificação Portuguesa de Atividades Econômicas (SICAE) (2020). *Consultas de CAE*. Acedido em encurtador.com.br/cjpV7
- Soares, R. (2017, 11 de abril). Como é o mercado fitness do Brasil nos dias atuais?. *IESP*. Acedido em encurtador.com.br/dglwF
- Sobanski, J. J. (2011). *Prática de orçamento empresarial: Um exercício programado* (3.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Ugurlu, F. (2018). Satisfaction levels of individuals who go to fitness centers. *Universal Journal of Educational Research*, 6(10), 1-5. doi:10.13189/ujer.2018.061025
- Valasco, A. (2019, 24 de agosto). *O que é Gympass? Saiba como funciona o aplicativo*. Acedido em encurtador.com.br/gtAEO
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). *Foundations of sport and exercise psychology* (6.^a ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3.^a ed.). Londres: SAGE.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5.^a ed.). Porto Alegre: Bookma.

8) Que planos futuros tem em termos de lucros e resultados financeiros (receitas e despesas) da academia? Como pôr esses planos em prática e por quê?

9) Como planeja reagir nos próximos anos caso ocorram fortes reduções e contrariedades na procura dos serviços de academia? por quê?

10) Quais são os principais objetivos estratégicos para os próximos anos? Como planeja atingi-los e por quê?

Apêndice 2 Redação das Respostas à Entrevista realizada na AeroFitness

A academia conta com 413 alunos registrados, sendo o limite máximo de 20 alunos por hora na sala de musculação, limite este que anteriormente não era predefinido. Desses alunos, em torno de 73% são do sexo masculino e 27% do sexo feminino. Os idosos somam 20%, tendo-se notado uma acentuada diminuição de sua frequência no atual período de pandemia, devido às recomendações do Conselho Regional de Educação Física e das autoridades sanitárias. Cerca de 25% dos alunos estão na faixa de 30 e 65 anos e 47% possuem entre 18 e 30 anos. O restante é composto por menores de 18 anos. O atual horário de funcionamento da academia é das 7:00 às 21:00, enquanto que anteriormente à pandemia era das 6:00 às 22:00.

Em relação à missão da empresa, a academia tem por objetivo atender o mercado *fitness* do bairro onde está instalada, com qualidade e profissionalismo. A visão da empresa consiste-se em abrir uma nova unidade no setor Oeste da cidade, planos esses, que precisaram ser adiados por causa da pandemia, além de se tornar referência no segmento *fitness* de Goiânia. Os principais valores da AeroFitness são o compromisso com a saúde, transparência, honestidade, responsabilidade social e respeito aos seus clientes.

A gestão é focada em ações de captação de alunos nos períodos fortes. As decisões na empresa são tomadas em conjunto com os proprietários e o gestor principal que, após a aprovação, são implementadas tais ações. Acredita-se no sistema de planejamento e controle de gestão, por apresentar dados e informações resumidas do dia a dia da academia, por exemplo, do marketing e das vendas, além do controle de entrada e saída dos alunos, e de indicadores financeiros.

O planejamento orçamentário anual é realizado no mês de dezembro de cada ano no sentido de coordenação de faturação, compras, gastos e investimentos no final dos períodos. No decorrer do ano são feitos ajustes para adequação do planejamento. O planejamento e controle de gestão é decidido de acordo com o período do ano, ou seja, de forma sazonal. Em geral, aproveita-se de épocas pré-carnaval e pré-natal para estimular as pessoas a colocarem-se em boa forma física e matriculem-se na academia. Períodos considerados mais fortes têm o marketing voltado para a motivação e incentivo aos alunos, enquanto que os períodos mais fracos possuem foco na captação de alunos e manutenção.

O controle da academia é realizado a partir de um *software*, o Actuar 2009, o qual também fornece informações acerca dos dados e estatísticas. Tenta-se aproveitar ao máximo as informações e ferramentas disponibilizadas pelo *software*, o qual é pago mensalmente. Acompanham-se, principalmente, as informações sobre aumento ou diminuição mensal de alunos matriculados na academia, bem como a sua frequência.

Num cenário pós-pandemia, pretende-se melhorar os serviços, no sentido de buscar novos equipamentos, novos exercícios, oferecendo opções variadas aos alunos, já que o foco principal atual é a musculação. Anteriormente, oferecia-se aulas de Muai Thai, devido ao fato de os acessórios necessários para a prática desse esporte serem mais baratos. Percebe-se que quando se traz novos equipamentos para a academia, atraindo-se novos alunos e mantêm-se aqueles já matriculados. Traz-se um conceito de fidelização dos clientes, que ficam com uma imagem de que o negócio está crescendo. Logo que se iniciou o período de pandemia, tinha-se realizado a compra de 3 novos equipamentos, o que foi eventualmente considerado um prejuízo, pois o fluxo de alunos caiu drasticamente, além de ter sido necessário encerrar as atividades por determinação legal sanitária. Neste momento, espera-se a recuperação para a compra de novos equipamentos. Pretende-se, ainda, realizar um planejamento de divulgação patrocinada através de redes sociais, apelando à vacina, para que as pessoas possam se sentir seguras a voltar a frequentar a academia, principalmente os idosos.

Na unidade há quatro funcionários, sendo eles dois professores/*personal trainers* em tempo integral, um administrador e um funcionário para a higienização. Para os próximos anos, além da contratação dos funcionários dispensados, pretende-se contratar estagiários, através de uma empresa de recrutamento para contribuírem em períodos de mais movimento. Normalmente nos períodos de férias (meio e fim de ano) não são necessários por serem períodos fracos. Tenta-se sempre trazer professores qualificados para as atividades a um preço acessível e compatível e, quando possível, investe-se na atualização de cursos especializados.

Com relação à entrada e saída dos alunos, o controle é feito por meio de uma catraca que está conectada ao mesmo sistema de controle de pagamentos e frequência. É um sistema digital que, devido a atual situação sanitária, encontra-se desativado, sendo este controle realizado pela pessoa recepcionista. A academia planeja realizar parcerias com novas lojas de produtos alimentares saudáveis localizada nas proximidades, dando vazão às necessidades dos alunos. Acredita-se que o diferencial da unidade é o fato de proporcionar um ambiente mais acolhedor, por ter menor dimensão, além de a higiene, claridade e arejamento serem considerados pontos positivos. Planeja-se investir em novas modalidades de aulas, pelo fato de haver somente aulas de musculação no momento, tendo as outras salas coletivas sido fechadas devido a inviabilidade econômica e sanitária. As outras redes fazem promoções que são impossíveis de serem batidas, por isso, o diferencial está no atendimento e no ambiente.

Quanto a fidelização, oferecem-se planos trimestrais e semestrais com desconto, dependendo das modalidades/serviços que utilizam. Em torno de 30% dos alunos pagam e usam todos os serviços. Com a pandemia optou-se por manter apenas planos mensais e, para o próximo ano, planeja-se

voltar a oferecer os serviços anteriores. Uma estratégia para a captação de mais clientes será manter a isenção da “taxa de personal”, sendo uma característica única entre as academias da cidade, ao contrário do que fazem as grandes redes de academias. Em relação à satisfação dos clientes, pede-se sempre aos alunos que disponham de críticas e sugestões através de contatos por e-mail ou redes sociais, para a melhoria dos serviços prestados. O marketing é normalmente feito a partir das redes sociais mais usuais: faz-se o pagamento por serviços artísticos e divulga-se nessas plataformas, além de se pagar patrocínios e fazer propagandas visíveis nas dependências da academia com bandeiras, *banners*, logótipo, buscando chamar a atenção dos que passam pelo local.

A academia fechará o ano de 2020 em prejuízo, devido ao não abono do aluguel durante o período em que foi decretado o encerramento da atividade como não essencial. Esse período está sendo pago parceladamente no momento, utilizando reservas que eram destinadas às compras de equipamentos. Além disso, foi necessário diminuir os gastos com patrocínio e reduzir o quadro de funcionários durante o período de recuperação, o que acabou por sobrecarregar os funcionários atuais. No entanto, intenciona-se retomar com o quadro de funcionários anterior após a recuperação, subdividindo-os em períodos. Outro ponto que teve de ser revisto no período de pandemia como forma de reduzir despesas foi a redução do horário de funcionamento da academia. A academia aberta gera custos de energia, principalmente pelo uso constante de climatizadores e pelas jornadas de trabalho dos funcionários. Além disso, essa diminuição teve relação com o tipo de público, pois os idosos eram os que mais frequentavam a academia no período matutino. Na unidade, a maior despesa é a operacional: aluguel, energia e água. Durante o tempo todo, há a necessidade de equipamentos elétricos estarem ligados: climatizadores, som e computador.

Para a academia, vê-se somente pontos negativos durante este período. Tem-se afirmado que é um dos locais mais propícios à contaminação, informação que foi desmistificada por artigos científicos que pontuam que houve um reforço muito grande nas higienizações. Infelizmente, por desencontro das informações, pelo fato de a doença ser muito nova e não haver um conhecimento 100% acerca da mesma, o ambiente da academia foi muito afetado e não houve muita oportunidade de inovação e crescimento. Acredita-se que haverá um aumento da crença de que é possível se exercitar em outros espaços ou até mesmo em casa, podendo esses profissionais fazerem o acompanhamento virtual de seus alunos.

A pandemia mostrou ao público que a academia sempre lhe ofereceu o que agora é cobrado pelas autoridades sanitárias. Sempre foi oferecido material para desinfecção, a higienização já era constante, porém foram redobrados os cuidados pela seriedade do caso. Há essa preocupação, mas ainda há um certo medo nas pessoas. Alguns alunos evitam frequentar as instalações em horários em que há fluxo maior de pessoas. No geral, este cenário pandêmico trouxe conscientização, o que foi notado, pois os alunos levam sua própria garrafa d’água, antes dependiam do fornecimento de copos descartáveis.

Para os próximos anos, busca-se investir em novos equipamentos, bem como melhorar o ambiente da academia, além de tentar fazer divulgações na região para o público do setor urbano que a

mesma se encontra. Segue-se, ainda, na busca pela abertura de uma nova unidade na região oeste da cidade. Essa ideia foi levada em consideração há algum tempo, no entanto, outras redes renomadas fizeram a abertura de unidades.

Apêndice 3 Redação das Respostas à Entrevista realizada na Lemonfit

A unidade inaugurou-se no ano de 2017 e conta com 2.105 alunos atualmente matriculados, sendo a capacidade total de 4.000 alunos divididos entre os 4 pisos, embora seja permitida a permanência de 240 alunos ao mesmo tempo no atual cenário pandêmico. Hoje em dia, 72% do total de alunos matriculados são do sexo masculino, sendo o restante do sexo feminino, distribuídos entre os 25 e 40 anos. Do total de alunos inscritos, cerca de 25% fazem alguma outra aula além da musculação.

A missão da empresa é apresentar uma correlação explícita entre a nutrição e a prática de exercícios físicos. A empresa visa conquistar espaço no mercado nacional e uma das medidas é a abertura de novas unidades. Os principais valores da Lemonfit são o compromisso com a saúde, a nutrição, a integridade, a honestidade e a manutenção de um bom relacionamento com os seus clientes

Embora os objetivos estratégicos da rede Lemonfit se repliquem em todas as outras unidades da franquia, o planejamento é feito unidade a unidade, ou seja, o gestor de cada academia é responsável pela sua, traçando o que se pretende atingir naquele período. Cada unidade é diferente uma da outra. Os demais clubes da rede já tinham sócios e, portanto, fez-se a transição de uma antiga academia para a cadeia, o que não ocorreu com esta unidade, que foi construída do zero. No entanto, os alunos que se inscrevem em uma unidade podem usufruir dos serviços de todas as outras da cadeia. Os clubes contam com variados serviços, como por exemplo sauna e quadra de tênis. Esse planejamento é revisto ao passo que são impostas ou retiradas restrições de circulação e sanitárias.

Relativamente ao planejamento de atividades e aulas de grupos, realiza-se de 3 em 3 meses um brainstorming entre os clubes e os sócios, e programa-se de forma trimestral, tendo-se sempre um planejamento anual do que se pretende a nível de receita e alcance de pessoas. Quanto ao planejamento e gestão, faz-se anualmente, com os objetivos que se quer atingir ao final do período e então esse planejamento é encaminhado à direção para a aprovação. O planejamento de vendas, compras, gastos, contas, recebimentos dos próximos anos é, atualmente, baseado no panorama atual. Durante este período de pandemia é visto mensalmente, dependente das projeções provenientes do *software* que dá a projeção mantendo o número de vendas atual e baseia-se no que acontece tanto no setor *fitness*, quanto no comportamento dos clientes.

Os processos internos são digitais e há um *software* usado que fornece estatísticas, projeções, avaliações e indicadores de desempenho, pago mensalmente, chamado PROINF. A entrada e saída dos alunos é feita a partir de uma catraca com senha. A senha dos alunos também controla o pagamento das mensalidades, que é feito por débito direto mensalmente, sendo bloqueada a

passagem se não efetuado. O *software* possui uma parte onde os professores podem criar e compartilhar treinos.

Em termos de diferencial, considera-se a instalação como maior ponto positivo, pelo fato de todas as unidades contarem com uma área mínima de 2.500 m². Futuramente, pretende-se finalizar a alteração da gama de equipamentos de exercício que se tem iniciado, o que está dependente da venda do que se tem atualmente.

Com relação aos recursos humanos, a unidade conta com 80 colaboradores, sendo 5 deles na gestão e em torno de 38 na educação física/desporto. Os funcionários passam, inicialmente, por um período de formação inicial ou estágio, tendo ainda outros períodos de formações internas no decorrer da estadia de trabalho. Devido ao fato de grande parte do quadro de pessoal ter sido dispensado, há uma grande prioridade na reconstrução desses funcionários, por já possuírem experiência na empresa.

O desempenho dos processos internos é acompanhado a nível dos recursos humanos para aulas de grupo. Trimestralmente, analisam-se as estatísticas de ocupação, as quais são discutidas com o colaborador para definir alterações ou investimentos em busca da melhoria ou alteração das aulas. A academia oferece consultas de nutrição gratuitas para o acompanhamento da alimentação dos alunos. Quanto a revenda de produtos, conta-se com máquinas eletrônicas de diversas marcas de suplementação alimentar, que periodicamente conta com visitas dos representantes no local. Em relação ao marketing, tem-se um departamento específico com designers e macrodigital na sede principal, tendo todas as unidades acesso às redes sociais e e-mails necessários. Para os próximos anos, a academia planeja investir nas redes sociais com foco nas pessoas que estão em casa. Acredita-se ser o principal meio de se chegar até elas, de maneira a não gerar incômodos e acabando por ter conhecimento da comunicação que se passa a elas.

As fidelizações eram feitas anualmente, tendo sido passadas para registros semestrais, causando mais conforto aos clientes e notando grande aceitação por parte deles. Para acompanhar a satisfação dos clientes, dispõem de um critério de satisfação na aplicação da academia no telemóvel, no qual possui uma área de questionários sobre as aulas e o ambiente da academia. Esta ferramenta facilita a colocação destas questões. Num cenário pós-pandemia, planeja-se reter e recuperar os clientes, fazendo-lhes ligações periódicas e verificando seus estados de saúde. Este processo é realizado após a geração de uma notificação do sistema após 15 dias de ausência dos mesmos. A academia conta, ainda, com estúdios exclusivos para que os clientes treinem sozinho, caso o pretendam.

As pessoas encontram-se receadas, buscando mais segurança, o que resultou em um aumento no investimento em desinfecção. Neste período, foi necessário fazer uma grande redução de gastos a nível de aulas de grupos que contavam com vários profissionais ao mesmo tempo nas aulas. O departamento comercial também foi reduzido, tendo sido necessária a dispensa de alguns funcionários. No momento, a prioridade da academia em relação à questão financeira é reduzir as despesas da unidade com a limpeza, os funcionários e o material para desinfecção, devido ao fato de serem exigidas higienizações constantes.

Com a pandemia, os alunos começaram a mudar horários e rotinas que tinham. Com este cenário, estão mais cautelosos, ficando menos tempo no espaço, diminuindo a frequência e adotando mais hábitos outdoors que complementam as atividades da academia. Por exemplo, preferem fazer atividades aeróbicas em ambientes externos e vão à unidade apenas utilizar as máquinas mais específicas. Por isso, houve um crescimento na ordem dos 35% na desistência dos alunos. A pandemia gerou um impacto muito grande em termos de gestão. O impacto é diário, sendo necessária a alteração de medidas de um momento a outro. Atendia-se 24 horas, o que deixou de ser feito, adotando um novo horário, das 6:00 às 23:00. Planeja-se voltar ao horário original, sendo este um dos grandes diferenciais da Lemonfit. Houve um aumento nas restrições da faixa etária, não sendo permitida a entrada de menores de 16 anos, o que anteriormente era de 14 anos. Além disso, houve um aumento na organização e gestão de certificação de que os produtos estão em estoque e que as pessoas estão a cumprir a utilização contínua de máscara.

No médio prazo de um a três anos pretende-se abrir uma nova unidade da rede em Guimarães, sendo o objetivo fazer a expansão para todo o país nos próximos tempos. A burocracia é, sem dúvida, um dos fatores que mais gera impacto na abertura de novas unidades. As normas para manter o estabelecimento aberto, segurança e infraestrutura estão cada vez mais restritas para tal.

página.