

**A importância da gestão qualificada e estratégica em empresas de serviços:
estudo de caso em uma academia no sudeste do Pará****The importance of qualified and strategic management in service companies: a
case study in an academy in southeastern of Pará**

10.34140/bjbv2n3-020

Recebimento dos originais: 20/05//2020

Aceitação para publicação: 20/06/2020

Leonardo Petrilli

Docente no curso de Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia

Endereço: Rodovia PA 275 s/n – Parauapebas – PA

E-mail: leopetrilli@yahoo.com.br

Tatiana Kimura Kodama

Doutoranda em Engenharia de Produção pela EESC - Universidade de São Paulo

Instituição: EESC - Universidade de São Paulo

Endereço: Avenida Trabalhador São Carlense

E-mail: tatiana.kimura@usp.br

Denize Valéria Santos Baia

Docente no curso de Engenharia de Produção pela Universidade Federal Rural da Amazônia

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia

Endereço: Rodovia PA 275 s/n – Parauapebas – PA

E-mail: denizebaia@yahoo.com.br

Joana Cláudia Zandonadi Pinheiro

Docente no curso de Engenharia de Produção pela Universidade Federal Rural da Amazônia

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia

Endereço: Rodovia PA 275 s/n – Parauapebas – PA

E-mail: joanazandonadi@yahoo.com.br

Israel Neves Costa

Discente Egresso do Curso de Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia

Endereço: Rodovia PA 275 s/n – Parauapebas – PA

E-mail: israel.neves8@gmail.com

Layla Thallyta dos Santos Bento

Discente Egresso do Curso de Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia

Endereço: Rodovia PA 275 s/n – Parauapebas – PA

E-mail: laylapbs2012@gmail.com

RESUMO

Nos últimos anos, o setor de prestação de serviços tem ganhado destaque em virtude de representar mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, e destaca-se o mercado do exercício físico, que está em plena expansão. O Brasil é o segundo país com maior quantidade de academias conforme a Associação Internacional de Academias de Esportes (IHRSA). Para garantir que esse crescimento de mercado perdure, é importante estabelecer uma gestão profissional, uma vez que gerir serviços é bem diferente de gerir uma produção de bens. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é analisar a vantagem estratégica conferida por uma gestão qualificada em uma academia de ginástica no interior do estado do Pará e demonstrar, por meio da observação, que o planejamento da gestão em uma empresa de serviços é um processo primordial. Para isto, realizou-se um estudo de caso com a maior academia em número de clientes do município de Parauapebas-PA. O estudo utilizou técnica de entrevista com o gestor administrativo e o gestor operacional, além de análise documental e levantamento de dados. Os resultados da pesquisa demonstram a preocupação com os processos e melhoria de desempenho. A gestão da empresa é realizada conjuntamente entre um profissional graduado em administração e um educador físico especialista em bioquímica do exercício, possuindo, portanto, duas frentes de gestão, divididas em três níveis, sendo: estratégico, tático e operacional. Esta clareza de gestão, aliada ao serviço personalizado, propiciou um rápido aumento na carteira de clientes matriculados, ultrapassando mil alunos em três anos. A pesquisa evidencia a importância de diretrizes de planejamento, especialmente em um município do interior da Amazônia, como o plano de negócios, que foi adotado pela empresa, e a definição de cargos e responsabilidades e a gestão qualificada para a alavancagem estratégica.

Palavras-chave: Gestão de Serviços, Estratégia Organizacional, Academias.

ABSTRACT

In recent years, the service provision sector has gained prominence due to the fact that it represents more than half of Brazil's Gross Domestic Product (GDP), and the physical exercise market, which is in full expansion, stands out. Brazil is the second country with the largest number of gyms according to the International Sports Academies Association (IHRSA). To ensure that this market growth continues, it is important to establish professional management, since managing services is quite different from managing a production of goods. In this way, the objective of the present work is to analyze the strategic advantage conferred by a qualified management in a gym in the interior of the state of Pará and to demonstrate, through observation, that the management planning in a service company is a process primordial. For this, a case study was carried out with the largest academy in number of clients in the municipality of Parauapebas-PA. The study used an interview technique with the administrative manager and the operational manager, in addition to document analysis and data collection. The research results demonstrate the concern with processes and performance improvement. The management of the company is carried out jointly between a professional graduated in administration and a physical educator specialized in exercise biochemistry, therefore having two management fronts, divided into three levels, being: strategic, tactical and operational. This clarity of management, coupled with the personalized service, provided a rapid increase in the number of enrolled customers, exceeding 1,000 students in three years. The research highlights the importance of planning guidelines, especially in a municipality in the interior of the Amazon, such as the business plan, which was adopted by the company, and the definition of positions and responsibilities and qualified management for strategic leverage.

Keywords: Relationship Marketing, Customer loyalty, Educational institution, Child education, Parent-school relationship.

1 INTRODUÇÃO

O mercado organizacional tem se tornado mais competitivo e dinâmico, e por isso, iniciar um novo negócio e alcançar o sucesso é um desafio que tem se tornado cada vez mais difícil de ser superado. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) cerca de 24,4% das micro e pequenas empresas fecham suas portas em menos de dois anos, chegando a 50% a quantidade de falência no período de quatro anos. Com base nesses dados é possível perceber a necessidade de planejamento em novos empreendimentos.

Nos últimos anos, o setor de prestação de serviços tem ganhado destaque em virtude de representar mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Os seus segmentos têm proporcionado insumos indispensáveis ao crescimento da economia, além de ter grande participação na geração de emprego e renda. Neste setor destaca-se o serviço de academias, que ganha notoriedade por ser um dos segmentos promissores de acordo com dados do SEBRAE (2017).

O mercado do exercício físico está em plena expansão e o Brasil é o segundo país com maior quantidade de academias, conforme dados do SEBRAE (2017), corroborado pelo relatório “The International Health, Racquet & Sportsclub Association” (IHRSA). Para garantir que esse crescimento na participação de mercado relativo às academias perdure, é importante estabelecer uma gestão profissional, uma vez que gerir serviços é bem diferente de gerir a produção de bens (MUAD; PAMPLONA, 2002), e os serviços são bem mais difíceis de serem padronizados, por isso sua gestão é muito mais complexa (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

O conhecimento de técnicas e habilidades administrativas, assim como acerca de planejamento estratégico, são fundamentais para garantir uma melhor organização dos processos, tornar a gestão mais profissional e eficiente, o que refletirá diretamente nos resultados da organização, pois, nas academias nem sempre o papel do gestor é realizado por um profissional qualificado na área de gestão e/ou administração, resultando em um processo falho e amador (SABA, 2012).

Em um estudo realizado na cidade de Videira-SC, por Lima (2011), foi constatado que 80% das academias entrevistadas não possuíam missão, visão e valores, apontando que tal fator acontece pela falta de profissionais na área de administração e gestão/marketing de academia, onde segundo Santana (2012) com as mudanças de público e aumento da competitividade as práticas administrativas e de gestão de negócios exigem gestores/profissionais não somente com qualificação técnica ou específica da área de educação física, mas de outras competências que são encontradas nas áreas de negócios e administração.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Martins (2007, p. 30) “planejamento é uma atividade que deve ser executada pela empresa, de forma que envolva a análise do ambiente de negócio, estabeleça metas para seu desenvolvimento e decida sobre quais ações serão necessárias para atingir tais metas”. O Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2020) destaca que “planejar significa analisar, preparar e estruturar as melhores estratégias e condições para a concretização do estado desejado”, além disso, o instituto reforça que a ausência de planejamento pode acarretar prejuízos causados por decisões errôneas ou ações dispensáveis que podem ater os procedimentos ao invés de se aproximar do resultado almejado.

De acordo com Silva et al (2018) “a necessidade do planejamento advém do fato das atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenados de forma integrada, para que se atinjam resultados”. Essa necessidade é reforçada quando é percebido que essas atividades ocorrem em um contexto mutável e repleto de variáveis incontroláveis (SILVA, 2018).

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando (ZENONE, 2007, p. 29), dessa maneira existe um enfoque nas medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida.

Ainda segundo Zenone (2007), o planejamento estratégico aborda a organização por completo, sendo que diante do seu ambiente, ela é analisada com a finalidade de estudar as estratégias traçadas, afinal seu objetivo é a geração de vantagens competitivas para a empresa. Para Silva (2018), o planejamento estratégico é um planejamento gerencial que está direcionado para a criação de adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados. Um ator clássico no estudo de estratégias, Mintzberg, define da seguinte forma:

“A estratégia é criada na interseção de uma avaliação externa das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta em seu ambiente, consideradas em termos de fatores-chave para o sucesso, e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização, destiladas em um conjunto de competências distintas. As oportunidades externas são exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as fraquezas, contornadas” (MINTZBERG, 1994, p 44).

3 GESTÃO DE SERVIÇOS E SETOR DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA

De acordo com Kotler (2000, p. 25) “À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços”, desta forma quanto mais prospero se torna um país, o setor de prestação de serviços acompanhará tal crescimento.

Os serviços representam uma significativa porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB) de diversos países, inclusive do Brasil (SEBRAE, 2017). Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 28) eles são fundamentais para o funcionamento econômico e estão localizados no coração da economia.

Apresentar uma definição para serviços é uma tarefa difícil, pois há grande variedade de atividades no mercado, e estas possuem características distintas e que tornam a prestação de serviços um produto singular, pois o seu conteúdo é percebido por cada cliente de forma diferenciada. De acordo com Lovelock e Wright (2004, p.5), serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço. Em outras palavras, esse tipo de atividade econômica poderá ser modificada, se adequando a variedade e variação de clientes existentes.

Ainda de acordo com Lovelock e Wright (2004), a prestação de serviços se caracteriza por ser essencialmente intangível, ou seja, diferente das indústrias de manufatura que transformam matérias primas em produtos acabados para serem utilizados ou comercializados, o produto serviços é experimentado, consumido ou usado no momento em que é oferecido.

Hansem e Mowen (2010) caracteriza os serviços em quatro tipos, que são descritos por: i) Intangibilidade, na qual observa-se a natureza não física de serviços, não pode ser tocado nem sentido; ii) Inseparabilidade, pois, nos serviços a produção e o consumo não podem ser separados; iii) Heterogeneidade: a variação no desempenho dos serviços, a maioria das vezes a prestação dos serviços será diferente de um cliente para o outro; iv) Perecibilidade: os serviços devem ser consumidos simultâneos ao momento que são produzidos, não podem ser estocados.

Rangel e Cobra (1993) ressaltam que a heterogeneidade dos serviços influencia na performance da prestação de serviço de cliente para cliente, esse é um dos maiores desafios para os gestores que devem assegurar a qualidade e a excelência do serviço prestado, pois um bom serviço é aquele atende as expectativas do cliente ou consumidor.

O Brasil possui uma área territorial extensa e cada região apresenta características próprias, o que contribui para a diversidade econômica do país, desde a indústria até a prestação de serviços, e este último tem grande destaque em razão do seu crescimento nos anos de 2017 e 2018, que chegou a 17,98% de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2020; SEBRAE, 2020).

Dentre os grandes setores existentes, o de serviços corresponde a 51,33% das empresas ativas, isso demonstra a sua contribuição e importância para o país. No Pará, embora o setor de serviços

esteja em segundo lugar, este ainda obtém 41,58% das empresas ativas, e seu crescimento entre os anos de 2017 e 2018 foi de 14,90%, aproximando-se do valor nacional (IBPT, 2020).

No setor de serviços, destacam-se as academias, visto que o Brasil é o segundo no mercado mundial, ficando atrás dos Estados Unidos, e o primeiro da América Latina, o que corresponde a 31.809 unidades (SEBRAE, 2017).

O aumento na busca pela qualidade de vida proporcionou crescimento significativo nos anos de 2009 a 2016, quando houve crescimento de 127% no número de academias no Brasil, e nesse mesmo período, dados do Ministério da Saúde demonstram que houve um crescimento de 7,6% na prática de atividades físicas. De acordo com SEBRAE (2017) o ramo “*fitness*” no país reflete a 25,5% de todo o mercado mundial, demonstrando que o Brasil possui um mercado promissor no ramo de atividades físicas.

4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que tem o estudo de caso como método. A população é representada pelas academias cadastradas no Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), que apresenta 35 estabelecimentos cadastrados no município de Parauapebas em 2019. Em seguida, para a amostra da pesquisa, que define-se pelo tipo não-probabilística e intencional, o empreendimento foi selecionado de acordo com a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), cujo código é 9313-1/00, que atua no ramo de serviços de academias de ginástica e afins. Desta forma, foi eleita a academia com maior visibilidade no município, considerando o número de alunos e a diferenciação percebida pelos autores nos serviços oferecidos pelo estabelecimento. Trata-se de uma empresa de médio porte, já que possui cinquenta e cinco colaboradores.

O estudo de caso utilizou-se da técnica de entrevista com questionário estruturado. A realização do procedimento foi realizado no mês de junho de 2019 no estabelecimento, com horário previamente agendado com a gerência.

O instrumento de entrevista contou com duas seções, a primeira com perguntas para traçar o perfil do entrevistado e da organização, como por exemplo, o número de funcionários e tempo de atuação. Na segunda seção foram abordados questionamentos acerca da gestão da empresa e o processo de planejamento estratégico. As duas divisões foram compostas apenas por questões abertas, nas quais, o entrevistado pôde expor sua opinião sobre aquilo que era perguntado.

A análise dos dados ocorreu mediante a sistematização com o auxílio de planilha eletrônica (Excel) para a criação de tabelas e gráficos, e foi realizada a análise de conteúdo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A entrevista foi realizada com um colaborador designado pela gerente geral, que solicitou que o funcionário respondesse à pesquisa. Nesta pesquisa, a organização assumiu o nome fictício de Academia X, com intuito de manter o sigilo do nome da organização, assim como do entrevistado.

Abaixo, no Quadro 3 é apresentado o perfil profissional do entrevistado. É possível observar que ele é graduado em educação física com pós-graduação em bioquímica do exercício, atuando há mais de 2 anos no estabelecimento.

Quadro 3 – Perfil do entrevistado

Cargo	Formação	Pós graduação	Tempo na empresa
Coordenador Técnico	Educação física	Bioquímica do exercício	Mais de 2 anos

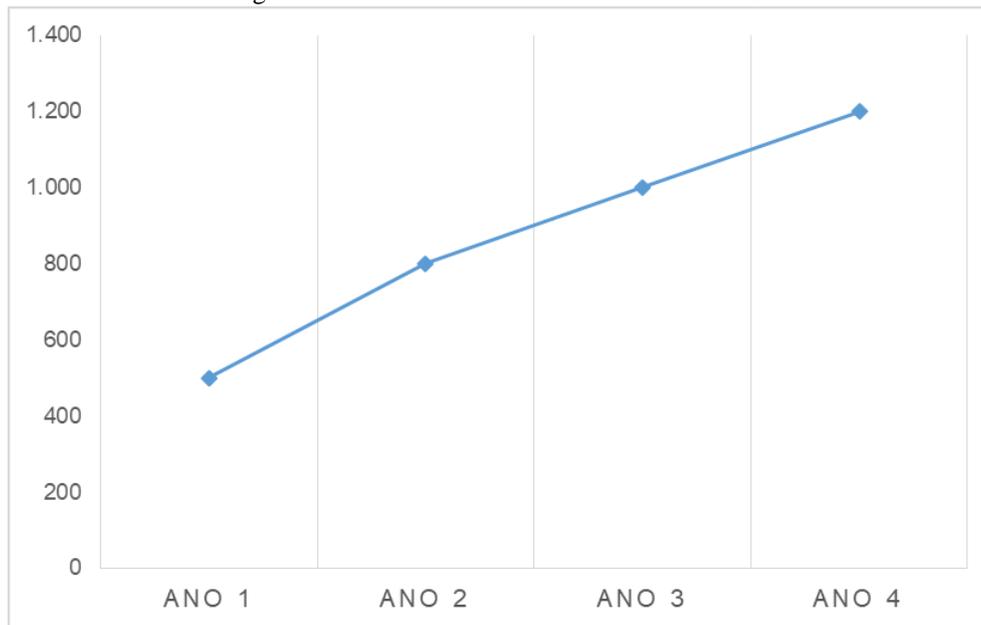
Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2020)

A Academia X está estabelecida no município de Parauapebas há mais de três anos, desde 2016. Segundo as informações fornecidas pelo entrevistado, antes de sua abertura, a organização realizou um estudo de viabilidade, por meio de uma empresa de consultoria. Tal levantamento realizado incluiu estudos de mercado, estudo de público, análise de produtividade da cidade e renda per capita, dentre outros. O entrevistado revela, portanto, que foi realizada uma análise de vários aspectos econômicos e financeiros para a viabilidade do negócio.

Quando questionado sobre a existência da missão, o entrevistado informou que a Academia X não possui, pois no entendimento dos gestores, essa definição poderia “limitar a atender apenas um grupo de pessoas”, e que dessa forma, o ideal é atender a todo tipo de público. É importante atentar-se a esta situação uma vez que a missão faz parte do planejamento estratégico de uma empresa, podendo assim, gerar confusão no delineamento de seus objetivos.

A empresa possui aproximadamente 1200 alunos com um crescimento médio de 233 alunos por ano desde seu ano inicial de operação, como é demonstrado na Figura 01, com base nas informações fornecidas pelo entrevistado.

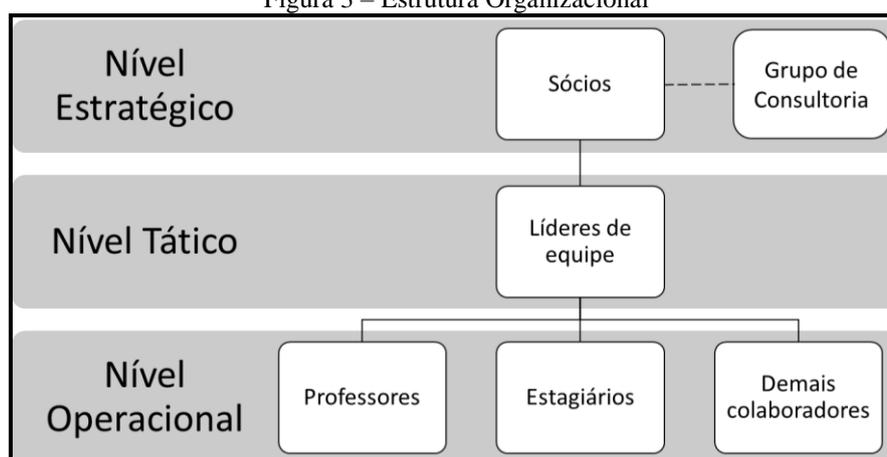
Figura 01 – Crescimento médio anual da academia



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2020)

Quanto à estrutura hierárquica, a Academia X é composta pelo nível estratégico, no qual atuam os sócios, pelo nível tático, representado pelos líderes de equipe e o nível operacional, que é composto por professores, estagiários e demais colaboradores. Além disso, possui uma linha de *staff* interligada à alta administração, que é representada pela empresa de consultoria, pois, segundo o entrevistado, mesmo após a implantação da organização, a consultoria continua atuante, fornecendo assistência na tomada de decisões através da análise dos dados da empresa.

Figura 3 – Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2020)

Quanto ao perfil de formação dos funcionários, o entrevistado revelou que somente ocupa um cargo de gerência, do nível estratégico, um profissional graduado em administração. Isto demonstra

a importância com a gestão qualificada do negócio e reflete na formulação de estratégias da organização.

Em relação à qualificação dos funcionários, o entrevistado respondeu que os treinamentos ocorrem mensalmente, além de ações “com diferentes enfoques, mesmo que seja para socialização”. Ainda em relação à qualificação, o entrevistado observou ainda que a empresa oferece ainda, por meio de sistema de meritocracia, a possibilidade do funcionário realizar pós graduação (geralmente no regime EaD) em áreas que a administração entenda como benéfico para a academia.

Outro fator abordado na entrevista diz respeito à publicidade da empresa e as estratégias de *marketing*. Foi informado que a empresa utiliza propagandas em rádio local, panfletos e redes sociais, sendo este último com maior destaque. De acordo com Moura (2018), fazer parte das mídias sociais é de grande importância para as empresas, visto que podem divulgar e vender seus serviços e se relacionar diretamente com seus consumidores.

A pesquisa também abordou os diferenciais do negócio, ou seja, os serviços agregados que são ofertados aos clientes. O entrevistado revelou que a Academia X possui alguns serviços diferenciados, são eles: sala de crianças com monitoria, cantina e loja de roupas. O gestor apontou ainda outros serviços diferenciados, mas que são ofertados pela maioria das academias, incluindo *personal trainer* contratado adicionalmente, avaliação física e médica e nutricionista. Ainda sobre a diferenciação do negócio, segundo Venioles (2005), os serviços complementares são a cereja do bolo, estes estão agregados a área da saúde e servirão de complemento às atividades oferecidas pela academia.

Acerca do planejamento do número de alunos atendidos pelos instrutores, o entrevistado relatou que há um controle para que a demanda de alunos seja suprida pela quantidade de professores que atendem no salão de exercícios, no qual são alocados em média de 10 alunos por professor. A estimativa do número de alunos por horário é realizada de acordo com o histórico de acessos de alunos por hora, gerando a média.

Sobre a política de preços, o entrevistado informou que ele é calculado a partir do custo médio de cada aluno e aplicado então os reajustes anuais, de acordo com a variação de mercado.

Um dos aspectos mais importantes da entrevista e que carrega em si outros fatores observados, é o processo de tomada de decisões. Segundo o entrevistado, o processo é liderado pelos líderes (nível tático), os quais definem a melhor maneira de seguir em determinadas situações administrativas, ou seja cada líder possui independência em suas tomadas de decisões. Todavia, há exceções quando essas deliberações podem de certa forma afetar a outra área ou líder. É realizada uma reunião com os líderes para deliberarem da melhor maneira possível e chegar a uma solução em consenso. Todos os

funcionários são envolvidos em processos decisórios para que se sintam pertencentes à gestão da empresa. Os colaboradores de áreas não centrais, como recepção e limpeza, são ouvidos em decisões secundárias ao funcionamento, mas ainda assim necessárias, como por exemplo, modelos e cores de uniformes, campanhas e criação de eventos, etc.

Alguns aspectos descritos pelo entrevistado sobre o processo decisório e a gestão da empresa, são reafirmados por Daft (2002, p. 169), que esclarece que é a perspectiva institucional que descreve como as organizações sobrevivem e são bem-sucedidas por meio da congruência entre uma organização e as expectativas de seu ambiente”.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho analisou a estrutura e a gestão aliadas ao planejamento estratégico em uma academia diferenciada, pela observação comum, no município de Parauapebas, no sudeste do estado do Pará. Foram observados aspectos relacionados à organização da gestão, qualificação dos funcionários e a participação nas decisões. O estudo de caso, por meio de entrevista com o gestor operacional revelou aspectos e diretrizes de uma administração planejada e eficiente. Dentre estes, é possível destacar que a empresa é local e para a sua abertura, contratou uma consultoria e estudos de mercado e ainda, que essa empresa presta serviços para a organização e auxilia os sócios no processo de crescimento, prática esta que é mais usualmente utilizada por grandes empresas.

Sobre a política de pessoal, dentre as estratégias de gestão, algumas diretrizes se sobressaem, como a possibilidade do colaborador ser contemplado com pós-graduação, a asseguarção de participação nas decisões e a autonomia do nível tático, representado pelos líderes, que são os instrutores e coordenadores operacionais.

A divisão estabelecida entre a gestão organizacional e operacional e com profissionais qualificados também são fatores que merecem destaque.

Os aspectos negativos observados estão relacionados à ausência de missão na constituição da empresa e a oferta de serviços oferecidos adicionalmente que são classificados como “diferenciais”.

A pesquisa qualitativa, através de estudo de caso, conclui que a empresa localizada no interior do estado do Pará, possui um crescimento acelerado e apresenta uma gestão qualificada com diferenciais possibilitados pela abordagem estratégica interna.

REFERÊNCIAS

- CONFED – COSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA. Disponível em:< <https://www.confed.org.br/confed/regitrados/>> Acesso em: 10 Jan 2020.
- DAFT, R. I. Organizações: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FITZSIMMONS, J. A. I; FITZSIMMONS. M. J. Administração de serviços: operações estratégicas e tecnologia de informação. Trad. Gustavo Severo de Borba. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. Gestão de custos: contabilidade e controle. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- IBC – INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. Disponível em:< <https://www.ibccoaching.com.br/>> Acesso em 12 jan. 2020.
- IBPT – INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. Disponível em:< <https://ibpt.com.br/>> Acesso em 13 fev. 2020.
- KOTLER. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIMA, J. L. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Um estudo de caso em uma academia de ginástica em vila velha, espírito santo – BR. Revista intercontinental de gestão desportiva, Portugal, Volume 1, nº 2, p97 – 110, Jul/Dez, 2011.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. Serviços: Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MAUAD, Luiz G. A. e PAMPLONA, Edson O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. In: IX Congresso Brasileiro de Custos. 2002, São Paulo.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Vigitel 2016. Disponível em: <http://portalarquivos.saude.gov.br> Acesso em: 18 Jan 2020.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p. 107- 114, 1994.
- MOURA, G. N. Como aplicar publicidade e propaganda nas suas redes sociais. 2018. Disponível em:< <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/aplicar-publicidade-propaganda-redes-sociais/>> Acesso em: 10 jun 2019
- RANGEL, A; COBRA, M. Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva. São Paulo: Atlas, 2005.
- SABA, F. Gestão em Atendimento: Manual prático para Academias e Centros Esportivos. Barueri: Manole, 2012.
- SANTANA, L. C. Gestão de academias e mercado de fitness. In Mazzei, L. C. & Bastos, F. C. (Orgs.) Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas (pp. 163-196). São Paulo: Ícone Editora, 2012.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017. Disponível em:< Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> Acesso em 12 Dez. 2019.
- SILVA, H. H. et al. Planejamento estratégico de marketing. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

VENLIOLES, F. M. Manual do gestor de academia. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

ZENONE, L. C. Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial. São Paulo. Novatec Editora, 2007.