

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

Maria Isabel Ferraz

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE ACADEMIAS DE
MUSCULAÇÃO/GINÁSTICA DE FLORIANÓPOLIS.**

Florianópolis

2011

Maria Isabel Ferraz

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE ACADEMIAS DE
MUSCULAÇÃO/GINÁSTICA DE FLORIANÓPOLIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina TCC 2 como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Educação Física da
Universidade Federal de Santa
Catarina.

Professor Orientador: Valmir José
Oleias, Dr.

Florianópolis

2011

Maria Isabel Ferraz

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE ACADEMIAS DE
MUSCULAÇÃO/GINÁSTICA DE FLORIANÓPOLIS.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina, e aprovado em sua forma final pela disciplina TCC 2.

Florianópolis, 30 de junho de 2011.

Banca Examinadora

Prof. Valmir José Oleias, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Edison Roberto de Souza, Dr.
Membro Examinador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Nivia Marcia Velho, Dr.^a.
Membro Examinador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho, aos meus pais e minha família pelo apoio irrestrito em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Deus, que me protege e me dá forças em toda e qualquer circunstância ou adversidade.

Aos meus pais, Maria de Fátima e Elias agradeço o amor, carinho, compreensão e principalmente por estarem a meu lado apoiando e incentivando minhas decisões.

Ao meu namorado Raphael, que esteve ao meu lado incondicionalmente e incentivou em cada momento que precisei. Agradeço toda dedicação e amor.

Ao meu orientador Valmir José Oleias, pelo apoio no processo de pesquisa, disponibilidade e paciência.

Agradeço aos amigos e colegas do curso de Educação Física, pela convivência durante os anos de graduação e pela solidariedade na realização deste, em especial a Rodrigo Lima, Ricardo Rosa e William Biesus, com os quais compartilhei muitas atividades, conversas, risadas, dúvidas, vitórias e que com certeza me proporcionaram anos inesquecíveis.

A todos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, me dando forças e ânimo para seguir em frente e em especial a Luize Marie, pela amizade e companheirismo e Anderson Almeida por todas as dicas e auxílios na elaboração deste trabalho.

Agradeço extremamente a todos os que participaram desta pesquisa, possibilitando a execução e conclusão da mesma.

Aos professores do curso comprometidos com a atividade como educadores.

E a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização de mais esta etapa em minha vida.

RESUMO

FERRAZ, Maria Isabel. **O planejamento estratégico na gestão de academias de musculação/ginástica de Florianópolis**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Educação Física). Curso de Educação Física, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

O mercado de academias vem crescendo vertiginosamente, por isso é extremamente necessário haver uma organização bem definida. Para atender a demanda de clientes, bem como, para conquistar novos, oferecer os melhores serviços e manter a academia ativa no mercado, faz-se necessário um planejamento e uma gestão adequada e eficiente. Planejar significa pensar antecipadamente nos objetivos e ações de uma organização e no melhor procedimento para alcançar esses objetivos. Com base nesta conjuntura, o objetivo deste trabalho é verificar a utilização do planejamento estratégico para o aprimoramento da gestão das academias de musculação/ginástica de Florianópolis. A metodologia desta pesquisa caracteriza-se como transversal, descritiva e exploratória, quanto à natureza das variáveis pesquisadas, o estudo se classifica sendo tanto qualitativo quanto quantitativo. A coleta de dados foi realizada através de questionário, realizada em 15 academias de Florianópolis. O questionário conteve 07 perguntas abertas do tipo dissertativas e 12 fechadas do tipo múltipla escolha. Os resultados obtidos indicaram que das 15 academias analisadas, apenas 11 possuem planejamento. No entanto, em vista das informações adquiridas e analisando os questionários, verificou-se que nas 11 academias que afirmaram possuir planejamento, apenas quatro academias apresentaram efetivamente o planejamento estratégico em sua forma completa. Mostrando que ainda não há grande preocupação das academias com o planejamento ou possivelmente há falta de profissionais especializados na área de gestão esportiva.

Palavras chaves: planejamento, academias, gestão, planejamento estratégico.

ABSTRACT

FERRAZ, Maria Isabel. **The strategic management of bodybuilding gyms/fitness of Florianópolis**. Final paper (Bachelor of Physical Education). Physical Education Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

The gyms' market has grown very fast, so it is extremely necessary to have a well-defined organization. To cater to customer demand, as well as to gain new ones, offering the best services and maintaining the gym active in the market, it is necessary a planning and an efficient and proper management. Planning means to think about goals and actions of an organization and the best procedure to achieve those goals. Based on this background, the objective is to verify the use of this strategic planning to improve the management of bodybuilding gyms / fitness of Florianópolis. This research is characterized as a transversal, descriptive and exploratory methodology. As the nature of the variables investigated, the study is classified as qualitative as quantitative. The data collection was conducted through a questionnaire, conducted in 15 gyms of Florianópolis. The questionnaire contained 07 open questions and 12 multiple choices questions. The results indicated that among the 15 gyms studied, only 11 of them have a strategic plan. However, based on the information acquired and on the analyzed questionnaires, only 4 gyms among, the 11 whom said that has a strategic plan, actually uses effectively the strategic planning in its complete form. In conclusion, the research shows that there is no major concern with the planning of gyms or possibly there is a shortage of professionals specializing in sports management.

Keywords: planning, gyms, management, strategic planning.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1– Cargo que ocupa na academia..... | 37 |
| Gráfico 2 – Realização de planejamentos..... | 38 |
| Gráfico 3 – Análise do ambiente externo..... | 39 |
| Gráfico 4 – Análise do ambiente interno..... | 39 |
| Gráfico 5 – Categorias do planejamento..... | 40 |
| Gráfico 6 – Quando são realizados os planejamentos..... | 41 |
| Gráfico 7 – A missão está bem definida e esclarecida?..... | 41 |
| Gráfico 8 – A visão está bem definida e esclarecida?..... | 43 |
| Gráfico 9 – Os objetivos estão definidos e esclarecidos?..... | 44 |
| Gráfico 10 – As estratégias estão estabelecidas?..... | 47 |
| Gráfico 11 – O planejamento segue a missão, visão, valores e objetivos.... | 48 |
| Gráfico 12 – Acompanhamento quanto à eficácia do Planejamento..... | 49 |
| Gráfico 13 – Como foram as expectativas..... | 53 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 11 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 11 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| 1.2 Justificativa..... | 11 |
| 1.3 Definição de termos..... | 12 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA..... | 13 |
| 2.1 Breve histórico das academias..... | 13 |
| 2.2 A gestão esportiva..... | 16 |
| 2.3 Recursos organizacionais..... | 18 |
| 2.3.1 Recursos humanos..... | 19 |
| 2.3.2 Recursos financeiros..... | 19 |
| 2.3.3 Recursos materiais e de equipamentos..... | 20 |
| 2.3.4 Recursos de marketing..... | 20 |
| 2.4 O planejamento..... | 22 |
| 2.4.1 A estratégia..... | 24 |
| 2.5 Tipos de planejamento..... | 25 |
| 2.5.1 O planejamento tático..... | 25 |
| 2.5.2 O planejamento operacional..... | 26 |
| 2.5.3 O planejamento estratégico..... | 27 |
| 2.6 A importância do planejamento estratégico para academias..... | 32 |
| 3. METODOLOGIA..... | 34 |
| 3.1 Caracterização da pesquisa..... | 34 |
| 3.2 População e Amostra..... | 34 |
| 3.3 Instrumentos e materiais..... | 35 |
| 3.4 Coleta de Dados..... | 35 |
| 3.5 Análise dos Dados..... | 36 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 37 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 57 |
| REFERÊNCIAS..... | 60 |

| | |
|--|-----------|
| ANEXO 1 - Termo de Compromisso..... | 65 |
| APÊNDICE 1 - Questionário..... | 67 |

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas e instituições, o que de modo evidente envolve também as organizações esportivas, vêm-se submetidas a uma transformação permanente em seu entorno, em sua forma de atuar, em seus objetivos, em suas perspectivas e na disponibilidade de recursos. Por tudo isso, as organizações – assim como os indivíduos – encontram-se compiladas, cada vez mais, a refletir sobre o caminho a seguir no futuro, sobre o que deve ser feito, qual a direção a tomar. Em outras palavras, as empresas – e as pessoas – deparam-se com a necessidade de planejar. (ROCHE, 2002).

O planejamento, segundo vários autores, como Stoner e Freeman (1999), Rezende (2002), Silva (2001), é a função principal do processo administrativo, onde se pensa antecipadamente nos objetivos e ações de uma organização e no melhor procedimento para alcançar esses objetivos da forma mais eficiente possível.

Assim, como em qualquer ramo de negócios ou em qualquer empresa, as organizações esportivas devem elaborar e ter definido seus planos de negócios. Dessa forma, o planejamento e especialmente o planejamento estratégico tornam-se importantes para que o futuro da empresa seja um futuro de sucesso.

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo pelo qual uma organização, após analisar seu entorno e fixar seus objetivos no médio e longo prazo, seleciona as estratégias mais adequadas para atingir esses objetivos, definindo os projetos que serão executados para desenvolvimento dessas estratégias. Estabelecendo-se, assim, um sistema de acompanhamento e atualização constante que seja capaz de adaptar os objetivos, estratégias e programas às possíveis transformações, externas e internas, que afetem a organização. (ROCHE, 2002).

O mercado de academias vem crescendo vertiginosamente, mas para isso, é preciso se ter uma organização bem definida e estruturada. Atualmente, por meio do levantamento acerca da indústria do esporte no Brasil, estima-se que seja 20.000 o número de academias de ginástica no Brasil e seu faturamento anual gire em torno de 1,2 bilhões de dólares (COSTA, 2005), e o mercado tende a crescer ainda mais com a procura por saúde que tem se evidenciado após incessantes campanhas em prol do combate de doenças crônico-degenerativas por meio de programas de

exercícios regulares, campanhas contra dietas inadequadas, combate ao sedentarismo, etc.

Porém, o que muitas vezes é possível notar é que as empresas não medem minuciosamente as suas possibilidades de negócios: os potenciais e as dificuldades perante a sociedade, ou seja, falta planejamento. Nesse contexto é extremamente necessário, realizar um planejamento estratégico nas academias, para que elas estabeleçam e atinjam seus objetivos organizacionais.

Dessa forma, o presente estudo, pretende verificar se as academias estão executando um planejamento adequado a fim de caminhar de forma ordenada na direção dos objetivos traçados, sendo necessário destacar o seguinte problema de pesquisa: de que forma o planejamento estratégico é utilizado para aprimorar a gestão das academias de musculação/ginástica de Florianópolis?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral:

Verificar a utilização do planejamento estratégico no aprimoramento da gestão das academias de musculação/ginástica de Florianópolis.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Realizar um levantamento das academias existentes em Florianópolis apontando as que fazem uso desta ferramenta e apontar qual o tipo de planejamento utilizado.
- Analisar as aplicações do planejamento estratégico dentro dessas organizações.
- Estabelecer a importância de um planejamento estratégico para a melhoria da gestão de academias de musculação/ginástica.

1.2 Justificativa

Atualmente, pode-se observar uma maior preocupação da população em geral, sobre o assunto saúde, o que conseqüentemente motiva muitas pessoas a

procurar uma academia em seu tempo livre, para que dessa forma seu corpo e sua mente sejam conservados e sua saúde mantida ou aprimorada.

Assim sendo, pode-se dizer que a academia tem um papel muito importante na vida das pessoas, pois se torna a grande oportunidade da fuga do sedentarismo, na melhoria da saúde que muitas vezes ocorre pela falta de atividade física, ou pela preocupação das pessoas com a estética, o que também as leva a buscar por academias especializadas.

Para atender a demanda de clientes, bem como, para conquistar novos, oferecer os melhores serviços e manter a academia ativa no mercado, faz-se necessário um planejamento adequado e eficiente. Num ambiente de acirrada concorrência, a empresa precisa se adaptar às transformações do mercado e se faz necessário uma constante avaliação dos processos de gestão e de planejamento.

Portanto, como forma de colocar em prática o aprendizado acadêmico, este trabalho teórico-empírico aborda a gestão da empresa/academia visando buscar, um maior entendimento no que diz respeito ao planejamento estratégico e todos os benefícios que o mesmo pode trazer para organização, pretende-se, dessa forma, mostrar a necessidade de realizar um planejamento estratégico nas academias, para que elas estabeleçam e atinjam seus objetivos organizacionais.

1.3 Definição de termos

Planejamento Estratégico – um processo pelo qual, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e objetivos, e que através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Gestão Esportiva – um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas: direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional. (NOLASCO et al, 2005, p. 760).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve histórico das academias

A história das academias remonta a época de Platão, conhecido filósofo grego que em torno de 387 a.C., criou uma escola onde se ministrava o ensino das práticas esportivas e lúdicas, que inicialmente recebeu o nome de Akademia, em homenagem a um herói ateniense de nome Academus. Já na língua inglesa, a palavra que identifica o local em que atividades físicas são realizadas é *gym*, que provém de *gymnasium* em latim, que pode ser traduzido e interpretado como sendo um lugar público onde se realizavam exercícios diversos: a prática de virtudes, o desenvolvimento da alma e também das habilidades intelectuais e físicas. (DONADEL, 2002).

Ainda segundo Donadel (2002) em tempos mais modernos, as academias também passaram a ser chamadas de ginásios, que começaram a ganhar forma e moldes organizacionais em torno de 1867, quando um alemão conhecido como Attila criou em Bruxelas uma instituição destinada ao ensino do fisiculturismo com auxílio de aparelhos e, em seguida, no ano de 1885, o francês Edmond Desbonnet também inicia seus trabalhos na cidade de Lille, na França.

No Brasil, não há muitas informações relacionadas ao surgimento de academias de musculação. Entretanto, tradicionalmente, os costumes da nossa sociedade associaram a cultura física e a prática de esportes aos clubes esportivos. A instalação em São Paulo, em 1950, de uma unidade da Associação Cristã de Moços (ACM), conhecida internacionalmente como *Young Men Christian Association* (YMCA), instituição de caráter religioso originada da Inglaterra, porém voltada exclusivamente para a prática de atividade física, representou o ponto inicial de uma rede de unidades que se espalharam pelo país, com as características das atuais academias de ginástica. (CORRÊA; FERREIRA, 2009).

Até o final da década de 70, as academias eram frequentadas apenas por homens e a atividade oferecida era em sua maioria a musculação. Esse nome surgiu até para quebrar o preconceito que existia contra o halterofilismo e para atrair as mulheres para essa atividade. Em 1971, a professora Jack Sorensen deu novo

sentido ao conceito da ginástica, ao criar a aeróbica, composta de exercícios simples, realizados de forma contínua, ao som de músicas, e a ginástica localizada, como variação, era a mais praticada depois da musculação. Nos anos 80, a atriz Jane Fonda lançou o seu primeiro vídeo da série “Workout”¹, cujo objetivo era trabalhar a resistência aeróbica através dos exercícios de ginástica. Além de ser um marco histórico, esse trabalho revolucionou o conceito de ginástica de academia, contribuindo para a sua popularização. (MORAES, 1999).

No início dos anos 80, surge a febre do Cooper, da ginástica localizada e da ginástica aeróbica. Esta última modalidade a grande responsável por levar efetivamente o público feminino a frequentar as academias.

Aqui no Brasil, Lígia Azevedo, no Rio de Janeiro, implantou sua academia, acrescentando os saltitos ao método de Jane Fonda. Não demorou muito e as contusões ligamentares e os micros traumatismos, causados pelo excesso de saltitos e giros, começaram a aparecer. Para amenizar esse problema, surgiu a aeróbica de baixo impacto. No início dos anos 90, surgiu o steep training. (NOGUEIRA, 1997).

Após essa década as academias, que até então se dedicavam a uma única modalidade, como era o caso das lutas e do halterofilismo, passaram a diversificar as modalidades oferecidas e a atrair cada vez mais alunos.

Recentemente, outras modalidades criadas pela Les Mills International por meio do programa Body Training Systems (BTS), estão invadindo as academias brasileiras, realizando transferência de tecnologia na área do fitness. Estas modalidades variam com tipos de aulas que desenvolvem a força, a resistência, flexibilidade, entre outras qualidades físicas. As aulas são coreografadas com músicas específicas para cada atividade e que contagiam alunos e professores. (BENEDETTI; OURIQUES, 2007).

A academia na versão brasileira relacionada aos exercícios físicos surgiu como prática comercial e a partir de iniciativas privadas e sujeita a distintas denominações. A unificação da expressão surgiu espontaneamente nas últimas décadas possivelmente por facilitar a identificação de um interventor profissional autônomo em múltiplas formas de atividade física. Portanto a academia teve diferentes abordagens especializadas até o sentido eclético hoje dominante no Brasil. E as atividades pioneiras, nestas circunstâncias foram de quatro ordens a partir do século XIX, todas de iniciativa privada e sujeitas a remuneração por serviço prestado eram de prática de ginástica relacionada a um clube esportivo, uma de natação em local público

¹ Ginástica aeróbica com movimentos ainda suaves originados na dança.

adaptado, outra grupal destinado ao ensino de lutas, e outra já, no formato atual de academia que ofertou práticas de halterofilismo ou associou exercícios ginásticos com dança. (COSTA, 2005, p. 174).

Se nos anos 70 a academia era um estabelecimento simples, hoje cresce o número das megas academias, atualmente, o número de pessoas que procuram as academias aumenta a cada dia, bem como, o número de academias oferecendo seus serviços nas mais diversas modalidades, tendo essas instituições se transformado em verdadeiras empresas que disputam espaço hoje no competitivo mercado do fitness².

Na situação atual, no Brasil, de acordo com Costa (2005) há cerca de vinte mil academias de ginástica, que sustentam cento e quarenta mil empregos diretos e agregam 3,4 milhões de usuários, representando, aproximadamente, 2% da população brasileira.

Ainda sobre o assunto, outros dados publicados pela ACAD - Associação Brasileira das Academias (2005 e 2006) diferem um pouco dos publicados por Costa, estes dados, sugerem que a indústria estava empregando em 2006 cerca de 120.000 pessoas e cerca de 2,8 milhões de frequentadores (1,6% da população). A principal base de informações é o sistema CONFED (Conselho Federal de Educação Física), que se destina a disciplinar, orientar e fiscalizar o exercício das atividades próprias dos profissionais de Educação Física. Os dados estatísticos não são precisos, visto que, o mercado e a ACAD está em vias de organizar-se.

O mercado mundial de academias de ginástica é dominado pelos Estados Unidos, onde cerca de 13% da população – 33 milhões de pessoas – frequentavam estes estabelecimentos em 2000. Em dados de 2003, esta participação correspondia a vinte e três mil academias de ginástica, que somavam um faturamento de 12,2 bilhões de dólares/ano. O segundo lugar é da Inglaterra, onde o faturamento é de cerca de 2,4 bilhões de dólares/ano, porte similar ao mercado alemão, ocupante da terceira posição. O Brasil encontra-se em quarto lugar em relação ao faturamento do setor, atingindo cifras de 1,2 bilhões de dólares/ano. No entanto, encontra-se em

² O American College of Sports Medicine (1995 apud NOVAES e VIANNA, 2003, p. 344) define fitness como “a obtenção ou manutenção dos componentes do condicionamento físico, correlacionados com uma boa ou elevada saúde, sendo necessários para realização de tarefas diárias e no confronto com os desafios esperados e inesperados”. Assim, o “mercado do fitness” se refere ao mercado direcionado à busca da mencionada obtenção ou manutenção dos componentes do condicionamento físico.

segundo lugar em relação ao número de estabelecimentos, cerca de vinte mil em todo país. (COSTA, 2005).

2.2 A gestão esportiva

Assim como acontece em todas as áreas de negócios, a gestão esportiva precisa estar centrada em planejamento, focada sempre na realidade futura, visando assim, a perenização da organização, que é a consolidação de sua existência.

O esporte, hoje, pode ser visto cada vez mais como um fenômeno social de múltiplas dimensões que apresenta relações fortíssimas com a economia, política, educação e a sociedade de forma geral, por isso a necessidade de haver uma gestão para esta área. Dessa forma, segundo Azevedo (2009), as empresas precisam desenvolver um constante trabalho de previsão do futuro, com capacidade também de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor conforme a necessidade do mercado em que a mesma esteja situada.

O conceito de gestão para Drucker (1994), “é decidir como é que o conhecimento existente pode ser mais bem aplicado de forma a obter resultados”. Para Pires (2007) a administração, da mesma forma como a gestão, tem como objetivos coordenar recursos, tais como recursos humanos, financeiros, materiais, de informação, tempo e símbolos, nos diferentes tipos de organizações que funcionam em contextos próprios, como neste caso, o contexto esportivo.

Embora sejam conhecidos conceitos diferenciados de administração e gestão, é possível perceber o foco semelhante dos mesmos: com base em objetivos propostos, organizam-se e coordenam-se recursos a fim de conquistar o que foi planejado. Ao final, todas as organizações visam atingir aos objetivos centrais de sua existência. (AZEVEDO, 2008).

Existem diversos modelos de gestão para que seja possível adequar-se aos objetivos que são propostos pela organização, com intuito de atingi-los. Os modelos de gestão que podem ser destacados segundo Nogueira (2007) são:

- Modelos de gestão tradicionais, onde se pode citar a Escola Clássica da Administração, o modelo burocrático, a Escola de Relações Humanas, a teoria geral dos sistemas e a abordagem contingencial.
- Modelos de gestão modernos, destacando neste assunto, o modelo de gestão estratégica e o modelo japonês.

- Modelos de gestão contemporâneos, onde se elenca a Teoria da excelência das organizações, tendo como frutos dessa teoria os modelos de gestão participativa, administração estratégica, gestão empreendedora, gestão do conhecimento, por exemplo.

Porém, segundo Spessoto (2008), apesar de tantos modelos de gestão, observa-se que de modo geral as organizações definem suas políticas e estratégias baseadas, geralmente, em mais de um modelo, de acordo com o contexto que estão inseridas e o seu tamanho, por exemplo.

Para Nolasco et al (2005, p. 760), a gestão esportiva pode ser definida como:

[...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas: direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional.

Ou seja, a gestão do desporto em sentido geral é um espaço aberto à intervenção das mais diversas especialidades e modelos gerenciais, o ambiente esportivo exige competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio. Empresas que oferecem atividades esportivas aos seus clientes, como são os casos de academias de atividades físicas, escolas de aprendizagem de modalidades esportivas e clubes sociais e esportivos, dentre outros, necessitam de profissionais competentes, com capacidade para desempenhar com qualidade a gestão do negócio, ou seja, visando sempre os melhores resultados financeiros, sociais e esportivos.

No mundo do desporto, apesar de se aplicarem todo um conjunto de conhecimentos relativos à gestão, estes conhecimentos só adquirem significado se forem contextualizados ao ambiente onde estão a ser aplicados. Quer dizer, não chega aplicar as funções da gestão – planejar, liderar, coordenar e controlar. É necessário conhecer o ambiente cultural, econômico, social, político e tecnológico onde elas estão a ser aplicadas. Só assim a gestão ganha sentido e, só assim, é possível reivindicar um estatuto próprio. (PIRES; SARMENTO, 2001, p. 97).

No meio da movimentação de recursos financeiros, humanos e físicos que ocorre no negócio esportivo há a necessidade de profissionais que devem assumir o importante papel na administração do clube – o de gestores do esporte – que utilizarão métodos e técnicas para a boa administração dos recursos movimentados em suas organizações [...] (AZEVEDO, 2009, p. 933).

Dessa forma, pode-se ver a importância da gestão esportiva para o sucesso e perenização de organizações esportivas, sejam elas realizadas em grandes clubes de futebol em nível internacional ou na gestão de academias de atividades física, escolas esportivas, clubes sociais e esportivos e demais empresas do setor. É necessário haver competência no profissional que atuará nesta área, pois ele deve possuir conhecimento plural sobre gestão, esportes, planejamento e todas as demais funções da administração e do contexto em que a organização se encontra. Assim como afirma Pires e Lopes (2001), “mais do que objetivos e metas, recursos humanos e materiais, muito mais do que conceitos, técnicas e procedimentos mais ou menos quantitativos ou, mais ou menos, elaborados, a gestão, para ser efetiva, requer, acima de tudo, contexto”, ou seja, o gestor deve ser capaz de analisar e decidir suas ações no âmbito deste contexto, o contexto esportivo.

Neste íterim, para que a gestão seja bem sucedida e para que as empresas atinjam seus objetivos, há também a necessidade da utilização de recursos que facilitarão e ajudarão a organização esportiva. Os recursos empresariais a serem descritos para análise a seguir são: recursos humanos, financeiros, materiais, equipamentos e de marketing.

2.3 Recursos organizacionais

A aplicação dos princípios básicos da administração e da gestão está presente em qualquer organização e são vitais para o sucesso da mesma, como mencionado anteriormente. Esta percepção torna-se diariamente mais aceita, visto que é crescente o número de organizações que buscam a gestão, principalmente no âmbito das instituições esportivas.

Podemos entender que os elementos básicos de toda organização se desdobram dentro de suas funções organizacionais e administrativas, até que os resultados a se perseguir sejam definidos por uma estratégia. Todo planejamento, controle, organização e liderança dentro da organização serão regidos pelo modelo que a organização adota, seja de forma explícita ou não. O modelo de gestão pode ser considerado como uma abstração, por isso praticamente o mesmo irá variar de acordo com o perfil de cada gestor dentro destas organizações. (AZEVEDO, 2008).

Segundo Azevedo (2008), os recursos são meios que as organizações utilizam a fim de atingir seus objetivos, e vão além dos recursos financeiros, mas refere-se também às matérias primas utilizadas nas produções, nos serviços prestados pelas organizações, materiais, equipamentos e colaboradores. Assim sendo, os recursos organizacionais representam todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades. Nestes recursos incluem-se: recursos humanos, financeiros, materiais e marketing.

2.3.1 Recursos humanos

Os recursos humanos representam o ativo mais valioso da organização, pois influenciam e colaboram substancialmente no desempenho da mesma. É necessário ressaltar que os colaboradores são fundamentais para o sucesso da organização, visto que, independente do nível hierárquico ao qual pertençam trazem a ela o seu conhecimento, habilidade e atitude e, portanto, merecem especial atenção. (AZEVEDO, 2008).

Para Fischer (2002, p.12) “a gestão de recursos humanos é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, o que demanda o estabelecimento de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006) as principais atividades da administração dos recursos humanos de uma empresa são: seleção e admissão, administração de cargos e salários, planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, registro e pagamentos.

2.3.2 Recursos financeiros

A gestão financeira é a área responsável pela gestão dos recursos monetários das organizações. É um conjunto de ações e procedimentos administrativos compostos pelo planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. O objetivo primordial é aprimorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio através da geração de lucro líquido derivados das atividades operacionais. (LIZ, 2008).

O processo de administração financeira em síntese é a utilização das entradas de recursos monetários, processamento e saída dos mesmos recursos. As entradas podem ser provenientes de terceiros (empréstimos e financiamentos), da

venda de produtos e serviços, dos proprietários e da liquidação de ativos imobilizados. Já as saídas serão utilizadas para remunerar terceiros, proprietários, fornecedores e pagamento de impostos. (SANVICENTE, 1983).

2.3.3 Recursos materiais e de equipamentos

De acordo com Azevedo (2008) os recursos materiais são essenciais para as organizações modernas, e a gestão dos mesmos é uma ferramenta utilizada pelos gestores no alcance dos objetivos planejados. É de suma importância para qualquer empresa, pois permite o alcance de vantagem competitiva através da elevação da qualidade do produto/serviço, eliminação de perdas e diminuição de custos.

Incluem os equipamentos e utensílios utilizados pela organização, as instalações fabris e administrativas, as tecnologias e processos utilizados na produção e na gestão, entre muitos outros.

A administração dos recursos materiais engloba a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, por exemplo. No que tange às funções da administração de materiais, pode-se citar a função de compras, que diz respeito à aquisição dos materiais necessários ao funcionamento da academia de musculação.

2.3.4 Recursos de marketing

A gestão dos recursos de marketing é fundamental para empresa, visto que, estes possibilitam a mesma de criar oportunidades de geração de lucro e oferecer idéias inovadoras que ampliem a vantagem competitiva da organização em relação ao mercado em que está inserida. Não basta haver uma boa gestão dos demais recursos organizacionais se não houver demanda para produtos e serviços suficientes para que a organização obtenha lucro, a qual pode ser alcançada por meio da gestão competente dos recursos de marketing. (AZEVEDO, 2008).

Para Kotler (1998, p. 27) “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A adoção dos conceitos de marketing expostos pelas organizações tende a proporcionar vantagens, tais como: a sobrevivência e a continuidade da empresa, as quais em longo prazo derivam de sua capacidade de atrair e reter clientes.

Conforme Levitt (1990) existe indicativos apontando que as empresas orientadas em marketing são mais lucrativas, independente do mercado em que atua, da intensidade da concorrência e do grau de mudanças tecnológicas. Além disso, segundo o mesmo autor, muitas organizações não sobrevivem no mercado pelo fato de acreditarem e confiarem excessivamente em seus produtos ou marca, e não se preocuparem em satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Conforme Kotler e Keller (2006) a tarefa do profissional de marketing é delinear as atividades de marketing e montar programas de marketing integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, para tanto, este profissional utiliza-se de ferramentas, denominadas 4P's para alcançar os objetivos propostos. Os 4P's são conhecidos como composto de marketing, e significam: produto, preço, praça e promoção.

- a) Produto: refere-se à combinação de “bens e serviços” que a organização oferece ao mercado;
- b) Preço: o que os clientes devem pagar para obter em troca o produto ou serviço;
- c) Praça: atividade da organização para tornar o produto disponível ao consumidor alvo;
- d) Promoção: atividades que comunicam os atributos do produto e incentivam o consumidor a adquiri-lo.

Ressalta-se que todo o planejamento do marketing está estruturado sobre os pilares dos 4 P's.

De acordo com o SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o ditado popular profere que a propaganda é a alma do negócio, dessa forma, deve haver uma preocupação em comunicar sobre os serviços da empresa tanto com os clientes externos quanto com os internos, que no caso são seus próprios funcionários. Devem-se atingir os consumidores e garantir a presença deles na academia, para isso deverá haver planejamento de marketing, obtendo uma noção realista dos custos dos serviços, adaptando e otimizando os recursos para melhor posicionar os serviços, motivando os consumidores e estruturando a comercialização de modo a atingir seu mercado-alvo com sucesso. O marketing deve ser contínuo e sistemático.

Diante do exposto, é possível ressaltar a grande importância do marketing para as organizações, especialmente as esportivas e neste caso especificamente as

academias de musculação e ginástica, com intuito de agregar continuamente valor aos serviços prestados e tornar o consumidor um cliente mais fiel.

2.4 O planejamento

O planejamento é uma das quatro funções interativas da administração, juntamente com a organização, direção e o controle. Entretanto como afirma Stoner e Freeman (1999), pode-se ver facilmente o planejamento como a função inicial da administração, o ponto de partida do processo administrativo, mas nem mesmo essa afirmativa consegue capturar a grandeza da importância do planejamento para a administração. O planejamento pode ser visto como a locomotiva que puxa o trem das outras ações e funções da administração. Ou ainda, deve-se pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle.

Silva (2001) também ressalta o planejamento como sendo parte fundamental da administração, e afirma que o mesmo tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Em sua obra Teorias da Administração, o autor descreve civilizações como os Sumérios, os Egípcios, os Babilônios e Chineses entre outros, exemplificando tal afirmação.

Para Stoner e Freeman (1999) planejar significa pensar antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica.

“O planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou unidade buscará no futuro”. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 121).

Planejar é correr riscos, apesar de que esses riscos sejam menores do que aqueles que essencialmente surgem caso não exista planejamento. Deste modo, o planejamento é um processo através do qual os gestores olham para o futuro, porque de alguma forma tomamos decisões pensando no futuro, estabelecem objetivos e metas assumindo assim, os riscos necessários à escolha das diferentes alternativas de ação, em função dos recursos que têm disponíveis. (PIRES, 2007). Planejamento, portanto, é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas

para conseqüente escolha da melhor ação no momento oportuno para a organização.

“O papel do planejamento é identificar e detalhar todo percurso rumo aos resultados, evitando ou diminuindo a ocorrência de erros e imprevistos que possam comprometer o sucesso do trabalho, tudo de maneira contínua, uniforme e flexível.” (REZENDE, 2002, p. 23).

Ainda, segundo Rezende (2002) o planejamento deve ser elaborado em algumas etapas, os quais são: avaliação ambiental, avaliação interna, elaboração do planejamento estratégico, elaboração do planejamento tático de cada departamento, elaboração dos planos operacionais e previsão orçamentária e programação geral.

Avaliação ambiental: identificar que fatores externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos e influenciar indireta ou diretamente a empresa. A avaliação do ambiente analisa o ambiente como um todo reconhecendo as possíveis ameaças e oportunidades que envolvem a organização.

Avaliação interna: análise e levantamento a respeito da situação financeira, da estrutura física, material e humana disponível na organização.

Elaboração do planejamento estratégico: o planejamento estratégico deve ser global, atingir todos os segmentos da organização e dirigido para um longo prazo. Ele deve começar sempre com o estabelecimento da missão e os objetivos permanentes da empresa, ou seja, para elaborar o planejamento estratégico devem-se aplicar os meios disponíveis ou possíveis, visando atingir objetivos específicos.

Elaboração do planejamento tático: esse planejamento é realizado por cada departamento de uma empresa, ele é projetado em médio prazo, devendo definir seus próprios objetivos e metas a serem atingidas.

Elaboração dos planos operacionais: os planos operacionais são, via de regra, dirigidos as tarefas (em como realizá-las) e ou aos funcionários da organização, sendo elaborados como procedimentos e métodos de trabalho.

Previsão orçamentária e programação geral: planejamento dirigido ao tempo e ao dinheiro da organização. É a previsão de receita e despesas, dentro de um determinado espaço de tempo.

Stoner e Freeman (1999) e Schermerhorn (1999) defendem que o planejamento desdobra-se em dois tipos básicos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Chiavenato (1995), Maximiano (2004) e Rezende (2002) acrescentam um terceiro tipo de planejamento, além do estratégico e o operacional, eles mencionam o planejamento funcional ou tático. O planejamento estratégico tem como meta definir a missão e os objetivos da empresa sempre levando em conta o ambiente externo, como ameaças e oportunidades. Já os planos funcionais, são elaborados para que se torne possível a implementação do planejamento estratégico, abrangendo todas as atividades da organização. E o planejamento operacional é o procedimento de identificação de meios para a concretização dos objetivos, como atividades e recursos.

Portanto, planejar é indispensável para qualquer organização bem desenvolvida e estruturada, ele é o início de todo processo bem sucedido, é pensar no futuro de forma criativa e inovadora, antecipar a necessidade de recursos de maneira apropriada com o intuito de alcançar mais a frente o resultado ao qual a organização se propôs.

2.4.1 A estratégia

Estratégia é uma palavra trazida pelos gregos, que a usavam para designar a arte ou ciência de ser um general. Estrategos eram os comandantes supremos designados para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. (MAXIMIANO, 2004). Depois de muito aplicados no campo militar, o conceito e as técnicas de estratégia chegaram às organizações em geral.

Mintzberg (2000, p.17) define: “Estratégia são planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Conforme Roche (2002), estratégia é o caminho que nos permite alcançar os objetivos definidos. Os objetivos são alcançados por meio de e mediante estratégias.

Já Ansoff (1990) relata a estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Ohmae (1998) e Porter (1989) corroboram a mesma idéia e definem estratégia como a possibilidade de posicionar-se e atingir vantagem competitiva como consequência do valor que a empresa cria para seus clientes de forma mais eficiente que os concorrentes.

“A estratégia é o conjunto das decisões destinadas a adaptar no tempo e no espaço os recursos da organização às oportunidades e aos riscos do meio e do mercado em mutação constante” (GÉLINIER, 1990 apud PIRES, 2007).

Ainda segundo Barbosa e Brondani:

No significado em geral sobre “estratégia” observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais. (BARBOSA; BRONDANI, 2005, p.109)

Portanto, estratégia é posicionar-se com intuito de alcançar vantagem competitiva. É a determinação dos fins e dos objetivos, de uma organização. É a adoção de políticas determinadas e a afetação dos meios para atingir esses fins. (PIRES, 2007). O uso de estratégias é essencial para a elaboração de um planejamento adequado e eficiente para uma organização.

2.5 Tipos de planejamento

De acordo com alguns autores como Chiavenato (1995), Maximiano (2004) Oliveira (1998) o planejamento pode ser classificado de acordo com os níveis de decisão na empresa, podendo ser estratégico, tático ou operacional.

Dessa forma, neste trabalho serão tratados os tipos de planejamento, porém de acordo com os objetivos deste trabalho será dada maior ênfase ao planejamento estratégico e sua elaboração.

2.5.1 O planejamento tático

O planejamento tático é feito em nível intermediário. Ele é projetado para médio prazo (geralmente um ano), envolvendo áreas específicas ou intermediárias da organização (departamentos e divisões), abrangendo recursos e objetivos específicos e procurando reduzir a incerteza gerada pelo planejamento estratégico. Em geral, o planejamento tático tem seus objetivos de médio prazo desdobrados através de metas (resultados a que se pretende chegar em médio prazo) e programas (desenvolvidos em função das metas, através do planejamento das ações, de maneira a permitir seu alcance). (REZENDE, 2002).

“No planejamento tático a tomada da decisão é feita com base em fatos, conhecimento e razão (em oposição à tomada de decisão com base na intuição), deve ser explícito, rigoroso e sistemático, baseado em técnicas e processos lógicos.” (PIRES, 2007).

Ao elaborar o planejamento tático, as organizações subdividem as políticas, estratégias e objetivos de acordo com áreas envolvidas por cada um deles. (FLESCHE; RODRIGUES, 2001).

Para que o planejamento estratégico (planejamento mais amplo e abrangente, projetado em longo prazo) efetivamente aconteça, as organizações precisam realizar desdobramentos de planos, ou seja, o planejamento estratégico requer planos táticos e estes requerem planos operacionais.

2.5.2 O planejamento operacional

O planejamento a nível operacional caracteriza-se pelo desenvolvimento das atividades e tarefas que possibilitam a realização do trabalho cotidiano das organizações (rotinas), para que estas possam cumprir a sua missão e objetivos.

O planejamento operacional é feito para cada tarefa ou atividade, visando o alcance de metas específicas, ele é projetado para curto prazo. Maximiano (2004) afirma que ao elaborar um planejamento operacional busca-se definir exatamente o que será feito por cada unidade organizacional, ou seja, definir as metas a serem executadas por uma pessoa, uma equipe ou um departamento.

Chiavenato (1995, p. 310) afirma que:

Como o grau de liberdade na execução das tarefas e operações no nível operacional é pequeno e estreito, o planejamento operacional se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas e operações, pelo caráter imediatista focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência local abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

Percebe-se então, a importância do planejamento para as organizações, visto que, eles são direcionados para áreas distintas e propõem planos para diferentes horizontes de atividades (curto médio e longo prazo).

2.5.3 O planejamento estratégico

De acordo com Roche (2002), pode-se afirmar, de um ponto de vista mais abrangente, que o planejamento estratégico está ligado ao longo prazo, aos caminhos e orientações que uma empresa deve seguir no futuro e aos objetivos de uma organização. De um ponto de vista mais concreto, pode-se entender por planejamento estratégico:

O processo pelo qual uma organização, uma vez analisado o entorno no qual ela se desenvolve e está localizada e fixados seus objetivos no médio e longo prazo, escolhe (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir esses objetivos e define os projetos a executar para o desenvolvimento dessas estratégias. Estabelecendo-se, assim, um sistema de acompanhamento e atualização permanente que adapte os objetivos citados, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas, que afetem a organização. (ROCHE, 2002, p.18)

Com a crescente complexidade e alterações constantes do ambiente em que as organizações se encontram, é claro a importância e a necessidade de se fazer um planejamento estratégico. Gracioso (1996) afirma que as empresas dispõem-se a investir em planejamento estratégico à medida que crescem em tamanho e complexidade, pois dessa forma, aumentam também as decisões e as ações de longo prazo e relevância estratégica para a empresa.

Kotler (2000) define muito bem o planejamento estratégico, como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. Sendo seu objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados. Ainda KOTLER (1998, p. 62), afirma que “o planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização. Preparando-a, para as mutantes oportunidades de mercado.”

A premissa básica do planejamento estratégico é a “de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro” (VASCONCELLOS, 1982, p11). Dessa forma, o planejamento estratégico é voltado para o alcance dos resultados da empresa através de um processo em que se antecipam mudanças de forma contínua, procura-se obter vantagens das oportunidades, analisam-se os pontos fortes e

fracos, determinam-se os cursos de ação em longo prazo. (FLESCHE; RODRIGUES, 2001).

O Planejamento Estratégico, segundo Roche (2002), em qualquer entidade e certamente numa organização esportiva, pretende atingir os seguintes objetivos:

- Refletir sobre os objetivos gerais a médio e longo prazo da organização e sobre os caminhos mais adequados para alcançá-los.
- Estabelecer e fixar esses objetivos para a organização.
- Envolver e motivar os colaboradores da entidade em relação às metas a serem alcançadas.
- Estar preparado para o futuro.

A principal característica do planejamento estratégico é a de que este se constitui em um processo, e como tal é composto de parte ou etapas sequenciais. Serão apresentados a seguir alguns modelos de planejamento estratégico propostos por diversos autores. Contudo, FISCHMANN; ALMEIDA (1991, p.45) ressalta que “as atividades de um plano estratégico variam conforme o tipo e o tamanho da organização”.

De acordo com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), o modelo básico de planejamento estratégico requer os seguintes estágios:

- Fixação de objetivos.
- Auditoria externa.
- Avaliação da estratégia.
- Operacionalização da estratégia.
- Programação do processo.

As fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico, segundo Chiavenato (1995), são:

- Determinação dos objetivos empresariais.
- Análise Ambiental.
- Análise interna da organização e de seus recursos.
- Geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas.
- Implementação através de planos táticos e de planos operacionais.

Na visão de Rezende (2002), a formulação do mesmo exige as seguintes etapas:

- Avaliar o ambiente geral e tarefa.

- Estabelecer a missão da organização.
- Estabelecer os objetivos permanentes e os objetivos estratégicos.
- Definir as políticas a serem seguidas.
- Definir as diretrizes da organização.

Já Roche (2002) apresenta a elaboração de um planejamento estratégico para uma organização esportiva. Segundo ele as etapas a adotar são as seguintes:

- Diagnóstico e análise do entorno em uma organização esportiva.
- Estabelecer a missão da organização.
- Estabelecer os objetivos gerais e os objetivos estratégicos.
- Definir os projetos a serem seguidos.
- Seleção dos indicadores de resultados.

Nota-se que, de maneira geral, as etapas para a elaboração do planejamento estratégico apresentada pelos autores são semelhantes, variando basicamente apenas o momento e a ordem em que cada etapa deve acontecer. Os modelos recomendam um diagnóstico extra e intra-organização e também a definição dos objetivos da empresa. Dessa forma, não se pode afirmar a existência de um modelo padrão que deve ser formulado por todas as organizações que desejam formular um planejamento, pois cada organização apresenta seus objetivos específicos, valores, estilos de gestão e culturas diferentes.

Neste estudo, serão abordadas as etapas do planejamento estratégico segundo Roche (2002), justamente pelo fato de o autor abordar este assunto nas organizações esportivas. Portanto as etapas abordadas serão: diagnóstico e análise do entorno em uma organização esportiva, estabelecimento da missão da organização, estabelecer os objetivos gerais e os objetivos estratégicos, definir os projetos a serem seguidos, selecionar os indicadores de resultados.

a) Diagnóstico e análise do entorno em uma organização esportiva.

De acordo com Roche (2002) esta é a primeira ação de um processo de planejamento, ou seja, o diagnóstico, resultado da análise do entorno em que se encontra uma organização esportiva. O autor afirma que antes de fixar os objetivos e programas da empresa, deve-se iniciar um processo de reflexão, consistindo em definir e conhecer qual a situação real da empresa no contexto e no meio em que a

mesma está inserida. Deve-se identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam ou venham a afetar o desempenho atual ou futuro da organização. A realização do diagnóstico supõe que se leve em conta a análise externa e interna da entidade.

Análise externa:

As organizações estão inseridas em um ambiente maior e em constante mutação, dessa forma é extremamente importante conhecer e considerar as características do ambiente externo à organização, pois as mudanças que ocorrem no sistema maior, normalmente afetam direta ou indiretamente a empresa. (FLESCHE; RODRIGUES, 2001). Dessa forma, cientes das condições culturais, políticas legais etc., e avaliados os fornecedores, distribuidores, clientes, concorrente, têm-se subsídios para reconhecer as possíveis ameaças e oportunidades que envolvem a organização. (REZENDE, 2002).

Análise interna:

Após análise das ameaças ou forças ambientais que afetam a organização, deve-se analisar o ambiente interno, ou seja, identificar os pontos fortes e fracos em relação às características do setor em que atuam, visando estabelecer estratégias de posicionamento para enfrentar os concorrentes. (PORTER, 1991).

b) Estabelecer a missão da organização.

A missão de um centro esportivo ou entidade esportiva pode ser definida como a razão de ser ou o propósito que justifica sua existência. Ou seja, a orientação em vista da qual se tem que focar posteriormente seus objetivos. A missão pode ser definida deste modo como o que a entidade deve e quer fazer. (ROCHE, 2002).

A missão organizacional define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão de ser da organização, - isto é, o que ela representa. Tanto as organizações lucrativas como as não lucrativas. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p.167).

Ainda segundo Roche (2002) a missão deve responder às seguintes perguntas:

- Quem somos? (o que é o centro, entidade, serviço, instalação etc.)
- O que caracteriza nossa forma de nos organizarmos e de prestar serviços?

- Qual é o objeto fundamental de nossa existência como organização?
- A quem nos dirigimos?
- Que filosofia de atuação impregna nosso dia a dia?

c) Estabelecer os objetivos gerais e os objetivos estratégicos.

Segundo Roche (2002) uma das características de uma organização é a de ter objetivos. Os objetivos são um dos elementos que dão consistência a uma organização. Podemos distinguir entre objetivos gerais e objetivos estratégicos.

Esse estágio do planejamento estratégico “serve principalmente para identificar alternativas estratégicas relevantes, para onde ou em qual direção estratégica a empresa como um todo, bem como suas subunidades estratégicas, deverá seguir”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 45)

Os objetivos gerais de uma organização esportiva correspondem àqueles que geralmente são os grandes objetivos das empresas, que nem sempre permanecem os mesmos ao longo do tempo e que variam permanentemente em função das situações e da época histórica. Os objetivos estratégicos são aqueles através dos quais se desenvolvem os objetivos gerais. Os objetivos estratégicos são os caminhos através dos quais iremos cumprir os objetivos gerais, aos quais sempre estão ligados. (ROCHE, 2002).

d) Definir os projetos a serem seguidos.

De acordo com o pensamento de Roche (2002) a passagem do planejamento à ação se faz através da execução dos projetos de uma organização esportiva. O cumprimento dos objetivos – tanto gerais como estratégicos – será obtido através da execução dos projetos concretos.

Os projetos são os subsídios sobre os quais o funcionamento das organizações esportivas são baseados. Dessa forma, os projetos desenvolvidos por uma organização são os instrumentos que permitem alcançar os objetivos fixados através do desenvolvimento das estratégias (objetivos estratégicos) selecionadas.

e) Seleção dos indicadores de resultados.

Roche (2002, p. 23) afirma que “de nada serve para uma organização desportiva a execução de um processo de planeamento que não estabeleceu um sistema de acompanhamento, controle e avaliação. Não tem sentido fazer um esforço inicial e logo abandonar o plano”. Assim sendo, para avaliar a implementação e o andamento do planeamento estratégico é necessário utilizar algumas ferramentas, no caso, segundo o mesmo autor, os indicadores.

Os indicadores devem estabelecer um grau de realização dos objetivos que a empresa realmente está em condições de alcançar, ou seja, eles permitem fixar e impor limites aos objetivos. Os indicadores podem ser classificados em indicadores quantitativos, quando sua base de referência é um número, uma determinada quantidade, uma percentagem, já os indicadores qualitativos, quando se estabelecem sobre qualidades, situações a alcançar ou manter, sim/não, etc.

2.6 A importância do planeamento estratégico para academias

As vantagens da utilização do planeamento estratégico de forma contínua e ordenada são inúmeras, onde se pode destacar o aumento da sinergia organizacional, o crescimento da interação entre os participantes dos ambientes externo e interno à organização, a orientação ao processo de tomada de decisão e o direcionamento para questões mais amplas da organização. (FLESCHE; RODRIGUES, 2001).

É necessário salientar, entretanto, que a simples elaboração de um planeamento estratégico não trará benefício algum para a organização. Não adianta desenvolver um trabalho esteticamente perfeito, organizado com a assessoria de diversos consultores considerados os melhores do mercado, se o planeamento for servir como mero adorno. Para alcançar o efeito desejado, o planeamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização. (BARBOSA; BRONDANI, 2005)

Oliveira, (1997, p.60) salienta que por meio do processo de planeamento estratégico a empresa espera:

Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas; ter um efetivo plano de trabalho para atingir os objetivos e metas esperadas.

Dessa forma, é possível perceber que o processo de planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa e certamente em uma organização esportiva como uma academia de musculação/ginástica frente ao mercado não seria diferente. Seja a empresa pequena, média ou de grande porte, o planejamento estratégico assume grande responsabilidade para a idealização e a construção do futuro almejado, visando a continuidade, a lucratividade e a longevidade das organizações, sempre com o intuito de alcançar os resultados esperados.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa do tipo descritiva, visto que tem por finalidade observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, e visa descobrir e observar os fenômenos procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los com o propósito de conhecer a sua natureza. (PICCOLI, 2006). Esta pesquisa também é do tipo exploratória, pois como afirma Mattar (2005) a pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar ao pesquisador um maior grau de conhecimento sobre a temática ou problema de pesquisa em perspectiva.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, o estudo se classifica sendo tanto qualitativo quanto quantitativo, pois conforme Godoy (1995, p.21), é pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada”. Para Silva e Menezes (2001, p.20) a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Nesse estudo, num primeiro momento foram identificados os significados dos dados e depois as opiniões foram traduzidas em números. Desta forma obteve-se uma quantidade maior de informações, permitindo uma análise mais completa do problema.

O estudo também adotou a metodologia transversal já que não fez um acompanhamento por um determinado tempo, e buscou apenas naquele presente momento as percepções acerca do tema do mesmo. Pois como afirma Sampieri (2006), na pesquisa transversal os dados são coletados em um só momento, em um tempo único e seu objetivo é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em dado momento.

3.2 População e amostra

A população alvo desta pesquisa foi composta por academias de musculação/ginástica da cidade de Florianópolis.

Como não foi possível examinar todas as academias existentes, foi selecionada uma amostra (fração da população). Dessa forma, a amostra desta pesquisa é caracterizada como sendo uma amostragem não probabilística, onde as academias foram escolhidas por conveniência, ou seja, os elementos foram selecionados conforme conveniência do pesquisador.

3.3 Instrumentos e materiais

Os instrumentos utilizados para a pesquisa foram tanto fontes primárias quanto fontes secundárias. Com o intuito de verificar a utilização do planejamento estratégico para o aprimoramento da gestão das academias de ginástica/musculação de Florianópolis, foi aplicado um questionário aos gestores/administradores ou responsáveis pelo planejamento e administração da academia.

O modelo deste questionário foi criado pela pesquisadora, devido à não existência de questionário específico nesta área.

Antes de ser aplicado o questionário, o mesmo foi analisado e avaliado pelo professor e orientador Dr, Valmir José Oleias do Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina e, assim, após algumas alterações o questionário pôde ser aprovado e autorizado para aplicação nas academias pelo orientador da pesquisa.

O questionário conteve 07 perguntas abertas do tipo dissertativas e 12 fechadas do tipo múltipla escolha. De acordo com Gil (2007) pode-se definir questionário como um procedimento de verificação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, dentre outros aspectos.

3.4 Coleta de dados

Antes de concordarem em participar da pesquisa, todos os responsáveis pela academia foram informados sobre os objetivos e procedimentos a serem utilizados no estudo, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo 1), participando de forma voluntária.

A coleta de dados foi realizada através de questionário (apêndice 1), feita em 15 academias de Florianópolis. Os questionários foram auto aplicados, enviados por e-mail, devido à dificuldade de encontrar os responsáveis pela gestão da academia e por pedido de alguns participantes, assim como, em algumas academias o questionário foi levado pela pesquisadora que posteriormente voltava para buscá-lo já respondido. Foram enviados 08 questionários para os gestores via e-mail e 07 entregues na própria academia. Para assinatura do Termo de Consentimentos a pesquisadora compareceu em todas as 15 academias para coletar as assinaturas dos participantes.

3.5 Análise dos dados

Após a coleta de dados, foi realizado o tratamento dos dados. Os dados qualitativos foram trabalhados através da descrição dos resultados obtidos no questionário.

Para análise quantitativa, utilizou-se a estatística descritiva, que tem por função a ordenação, a sumarização e a descrição dos dados coletados e dos resultados obtidos. (PICCOLI, 2006). Dessa forma, para análise estatística dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas simples, como os indicadores percentuais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo visa apresentar os resultados obtidos na pesquisa realizada através de questionários com os gestores responsáveis pelo planejamento e administração das academias. Todos os resultados e seus respectivos gráficos serão analisados e, logo em seguida será realizada a discussão dos mesmos.

O primeiro gráfico diz respeito à identificação funcional do participante da pesquisa, ou seja, o cargo que o mesmo ocupa na academia:

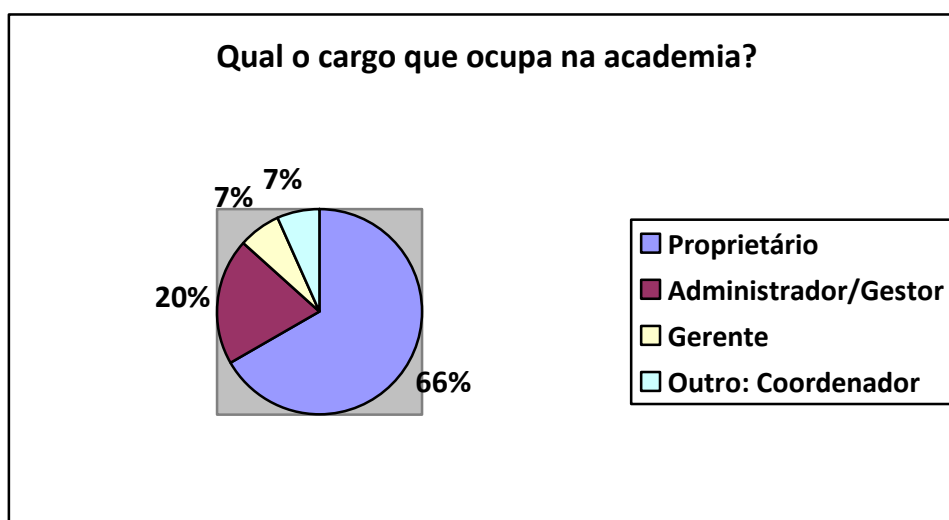


Gráfico 1: Cargo que ocupa na academia

Foi possível verificar com o primeiro gráfico que, 10 (66%) são proprietários, três (20%) são administradores/gestores, um (7%) é gerente e apenas um (7%) respondeu o item denominado outro, respondendo ser coordenador da equipe de ginástica e musculação da academia, as outras opções não foram selecionadas pelos participantes.

Constatou-se que a maioria, 66%, das academias pesquisadas são administradas e geridas pelos proprietários, que realizam todo o planejamento e acabam atuando de forma mais centralizada, já que é ele quem toma todas as decisões na empresa.

O segundo gráfico refere-se ao planejamento das academias e refere-se à primeira questão do questionário, indagando sobre a existência de realização de planejamento.

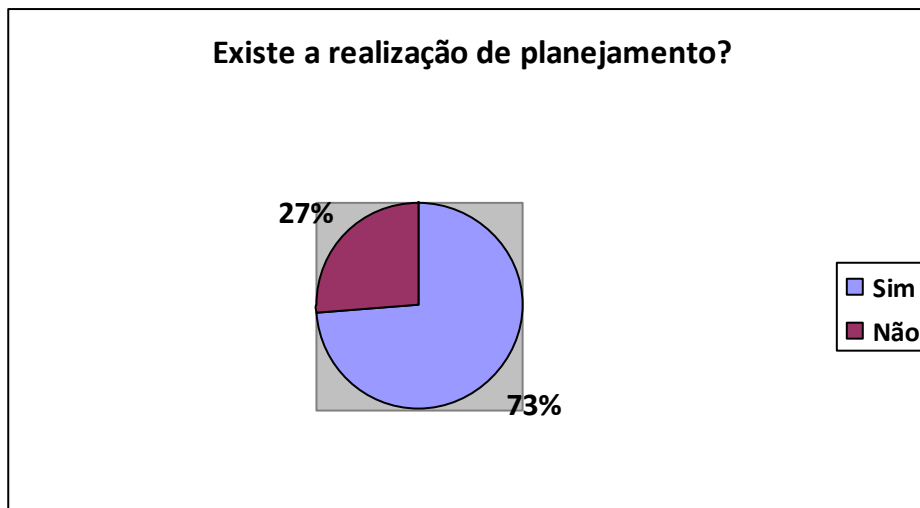


Gráfico 2: Realização de planejamentos

Com relação ao gráfico dois, sobre a existência da realização de planejamento nas academias, foi verificado que 11 academias realizam planejamentos, ou seja, 73%. Das 15 academias analisadas, quatro não realizam planejamento, determinando um valor de 27%, fato que as exclui de responder as demais questões pertinentes do questionário.

O planejamento é um fator muito importante para as academias, pois como afirma Pires (2007), planejar é indispensável para qualquer organização bem desenvolvida e estruturada, ele é o início de todo processo bem sucedido, é pensar no futuro de forma criativa e inovadora, antecipar a necessidade de recursos de maneira apropriada com o intuito de alcançar mais a frente o resultado ao qual a organização se propôs, as academias que não possuem o planejamento podem acabar ficando em desvantagem, pois ações bem planejadas diminuem a necessidade de ações de urgência, que muitas vezes não são esperadas e podem levar a empresa ao fracasso.

Destas 11 academias que responderam Sim para a questão anterior, sobre a realização de planejamento, foi verificado na questão de número dois, que sete delas (64%) fazem a análise do ambiente externo e quatro delas não fazem esta análise (36%). Fato este que pode ser verificado a seguir:



Gráfico 3: Análise do ambiente externo

O gráfico quatro, condiz com a questão três do questionário, onde os participantes foram indagados quanto à análise do ambiente interno:

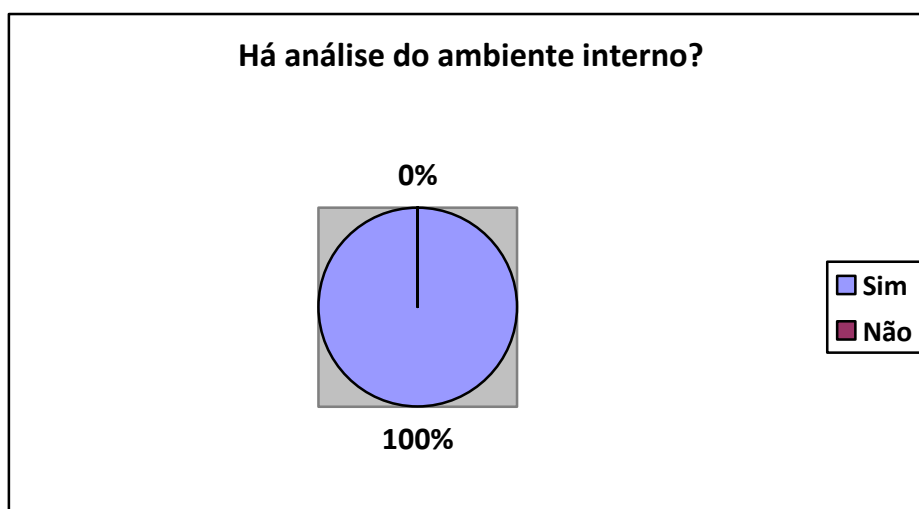


Gráfico 4: Análise do ambiente interno

Das 11 academias, todas afirmaram realizar a análise do ambiente interno (gráfico 4) e como visto no gráfico 3, apenas sete realizam análise do ambiente externo, item este que se torna muito importante quando uma academia tem concorrentes pela região, pois somente com esta análise, é possível verificar as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades da academia. Com esta análise, do ambiente externo e interno, se torna muito mais fácil encontrar estratégias para alcançar determinados objetivos visados pela empresa.

No gráfico cinco, apresentam-se os resultados referentes às categorias do planejamento:

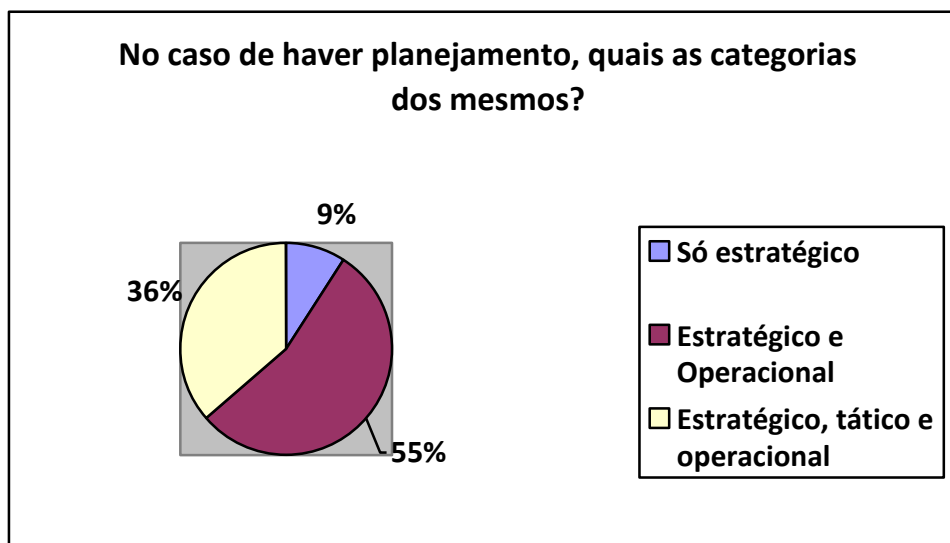


Gráfico 5: Categorias do planejamento

Nas 11 academias que possuem planejamento, foi verificado, conforme visto no gráfico acima que uma academia (9%) realiza somente planejamento estratégico, seis academias (55%) realizam planejamento estratégico e operacional e quatro academias realizam todas as categorias de planejamento (estratégico, tático e operacional).

De acordo com os resultados, foi verificado nesta questão que todas as academias possuem o planejamento estratégico, ou seja, um planejamento em longo prazo, fato considerado necessário a qualquer empresa, já que sem planejamento as perspectivas de crescimento são bem menores. A realização das três categorias de planejamento, constatada em quatro academias é ainda mais essencial e positiva, pois para que o planejamento estratégico efetivamente aconteça, as organizações precisam realizar desdobramentos de planos, ou seja, o planejamento estratégico requer planos táticos e estes requerem planos operacionais.

O sexto gráfico, diz respeito à quinta pergunta do questionário, e refere-se à quando as academias realizam o planejamento.

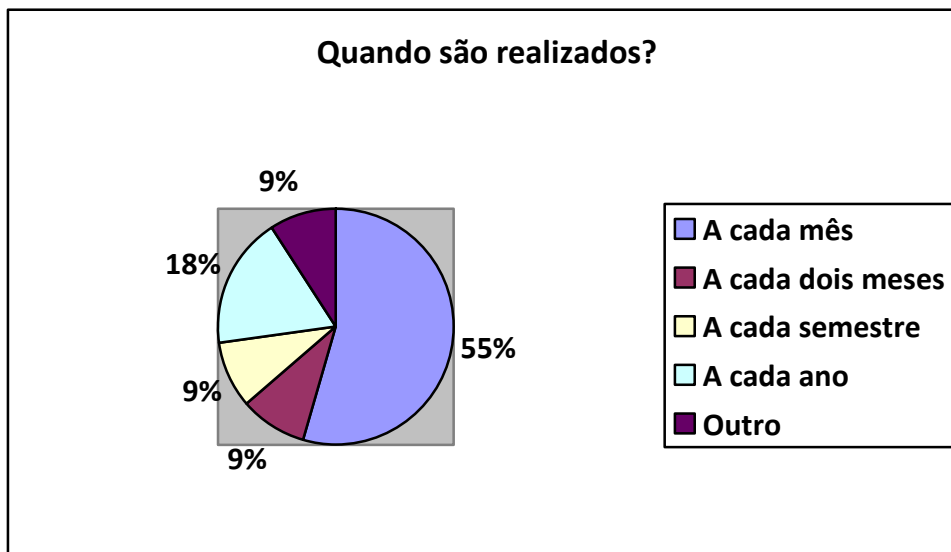


Gráfico 6: Quando são realizados os planejamentos

Com relação ao gráfico seis, sobre quando as academias realizam os planejamentos, é possível observar que a maioria delas realiza o planejamento mensalmente, apresentando um total de 55% (6), 18% (2) das academias realiza o planejamento a cada ano, 9% (1) a cada dois meses, 9% (1) a cada semestre e também 9% (1) selecionou a opção outro, afirmando fazer o planejamento conforme o andamento do serviço da academia.

No gráfico sete, apresentam-se os resultados quanto à missão das academias.



Gráfico 7: A missão está bem definida e esclarecida?

A sexta pergunta do questionário, conforme visto no gráfico 7, se refere à missão da academia, procurando saber se ela está bem definida e esclarecida. Foi

verificado que nove, das 11 academias participantes possuem missão definida e esclarecida, ou seja, 82%. Os outros 18% (2) não possuem missão.

No que diz a questão número sete, os participantes deveriam responder qual é a missão da academia, das 15 academias participantes, nove possuíam a missão bem estabelecida. A missão citada pelas academias de uma forma geral foram as seguintes:

- Oferecer o máximo aos clientes a cada momento. Ajudar a melhorar a saúde, qualidade de vida, através de treinamentos individualizados que satisfaçam as expectativas de nossos clientes, oferecendo um ambiente amigável, interativo, limpo e higiênico, seguro, bem localizado, com alta tecnologia em aparelhos, atento em uma atmosfera relaxante e amistosa, competente e profissional.
- Oferecer qualidade de serviço em atividade física proporcionando saúde e bem estar físico, mental e social, com uma alternativa econômica à comunidade do entorno da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), de forma responsável e descontraída.
- Estabelecer um ambiente que proporcione a melhora da auto-estima e a socialização das pessoas, através da atividade física.
- Oferecer aos clientes um ambiente agradável e feliz, capaz de proporcionar saúde e bem-estar através da atividade física, tornando os momentos na academia os melhores do dia.
- Promover saúde através das artes marciais e atividade esportiva.
- Proporcionar momentos inesquecíveis na prática de exercícios, motivando as pessoas para uma vida saudável, através de hábitos saudáveis.
- Prestar um bom serviço de musculação às pessoas do bairro.
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, através de serviços subsidiados e de excelência.
- Prestar serviços de qualidade a seus clientes, visando saúde e o bem-estar de cada um.

A missão de um centro esportivo ou entidade esportiva é a razão de ser ou o propósito que justifica sua existência. (ROCHE, 2002). Sendo assim, as academias

que não apresentam missão ficam sem rumo, não possuem objetivos para seguir e alcançar.

Como observado nas respostas acima, as academias que possuem a missão bem esclarecida, procuram em geral, ajudar a melhorar a saúde e qualidade de vida do cliente, proporcionando qualidade nos serviços oferecidos.

Sendo a missão e os objetivos, os fatores que determinam a direção da organização, precisam estar presentes nas academias.

O gráfico oito, mostra se as academias possuem a visão da empresa bem definida e esclarecida.

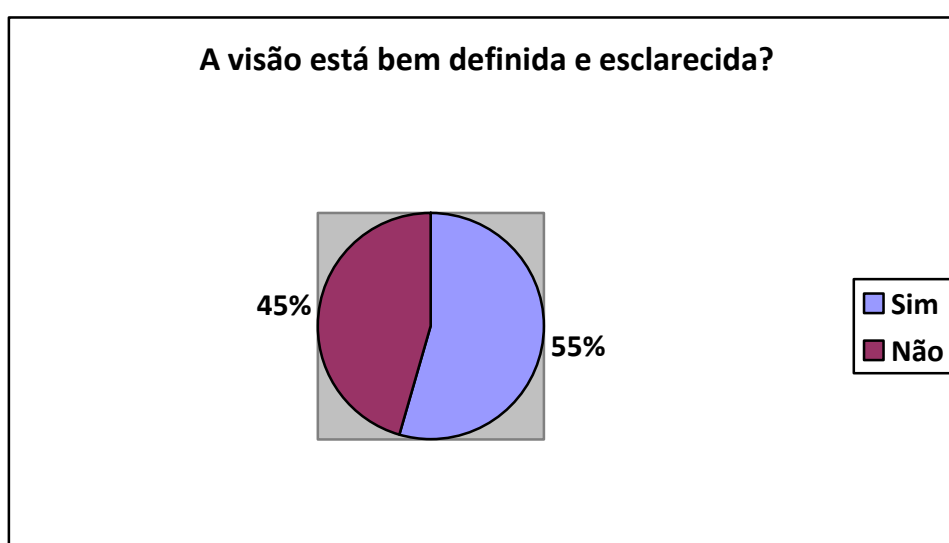


Gráfico 8: A visão está bem definida e esclarecida?

Assim, foi verificado que apenas seis academias possuem a visão definida, o que totaliza 55%. As outras cinco academias analisadas, não possuem uma visão bem definida, ou seja, 45% das mesmas.

Com relação à questão nove, ainda sobre a visão da empresa, os participantes responderam ser a visão da academia, o que segue:

- Ser a melhor academia de Santa Catarina, oferecendo sempre os melhores equipamentos e serviços.
- Tornar-se referência em atendimento para as pessoas que buscam qualidade de vida através da atividade física.
- A indústria do Fitness está incluída nas atividades de entretenimento e, neste segmento de mercado busca-se ter o maior crescimento de demanda nos próximos 20 anos.

- Ser a maior rede de academias da grande Florianópolis, sendo referência no atendimento e nos serviços prestados. Ser também, a marca mais conhecida no mercado.
- Ser referência até 2015 em ações sócio educativas e ações que promovam a qualidade de vida da clientela alvo (classe comerciária).
- Ser uma academia de referência, reconhecida pela qualidade de suas ações e resultados.

Como visto nas respostas acima, as academias que possuem a visão de futuro bem estabelecida, visam em geral, visto que muitas respostas se repetiram se tornar referência no mercado esportivo, oferecendo os melhores serviços e tendo a marca mais conhecida no meio de academias de ginástica/musculação.

É possível afirmar que a visão é uma das etapas mais importantes do planejamento, pois ela está relacionada com o que a empresa quer se tornar no futuro. Funciona como um rumo a seguir que norteia a empresa no decorrer dos anos. Sem essa orientação, as academias ficam sem inspiração e sem trajetória para obtenção de resultados. Como visto cinco academias não possuem visão, fato que não deveria existir já que para a empresa ter perspectivas de crescimento e acompanhamento das evoluções que acontecem nesta área é extremamente importante ter uma visão, uma direção a seguir.

No gráfico nove, apresentam-se os resultados quanto aos objetivos da organização, verificando se eles estão definidos e esclarecidos.

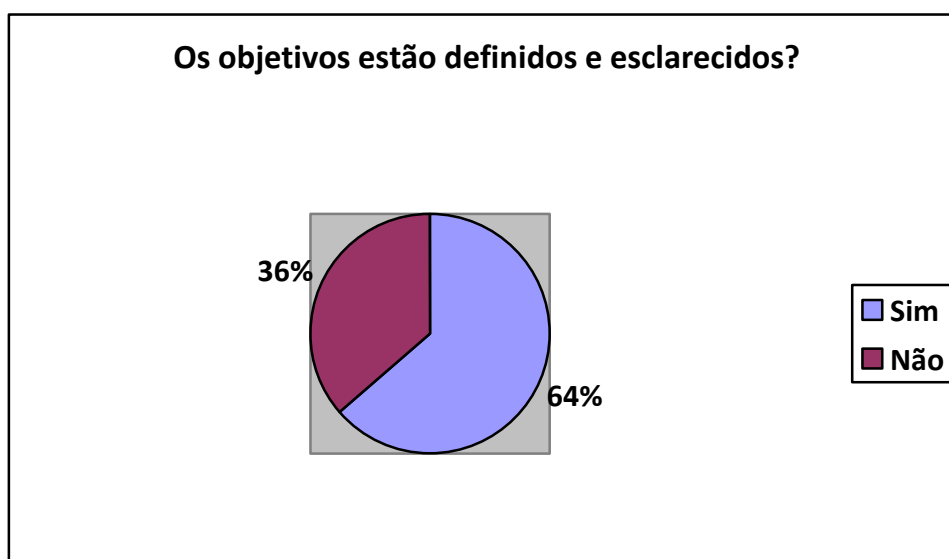


Gráfico 9: Os objetivos estão definidos e esclarecidos?

Com relação ao gráfico 9, é possível analisar que 64% (7) das academias possuem os objetivos bem definidos e estabelecidos e 36% (4) não possuem objetivos.

Das sete academias que responderam possuir objetivos definidos e esclarecidos foi possível analisar na questão 11 quais são os objetivos (gerais e estratégicos) das mesmas. A seguir serão explanadas as respostas:

Objetivos academia um:

Objetivo geral

- Ter como foco um bom atendimento, visando atender as necessidades do aluno em todos os segmentos, seja saúde, estética ou performance. O objetivo geral da academia é trabalhar para retenção de clientes e a satisfação total dos frequentadores.

Os objetivos estratégicos:

- Oferecer um bom atendimento;
- Cuidar das pessoas;
- Valorizar os clientes;
- Resultados dos clientes alcançados;
- Tornar a academia como um local agradável, onde os alunos sintam necessidade de ir para a academia fazer exercício e interagir com outros alunos;
- A academia ser a segunda casa de cada cliente.

Objetivos academia dois:

Objetivos gerais:

- Crescimento de 8%
- Aumento de 10,5% na retenção de clientes.
- Expansão do mercado de franquias.

Objetivos estratégicos: Sem permissão para divulgação.

Objetivos academia três:

- Aumentar o número de alunos em 20%
- Diminuir a desistência na musculação.

Objetivos academia quatro:

- Dar aos alunos um serviço com qualidade.

- Oferecer bons aparelhos, horários flexíveis, professores capacitados e valor de mercado competitivo.

Objetivos academia cinco:

- Melhorar a qualidade de vida dos alunos.
- Proporcionar qualidade de atendimento.
- Se manter líder no mercado.

Objetivos academia seis:

- Incentivar as pessoas a praticarem atividade física e utilizar todos os meios para criar motivação suficiente para que essas pessoas deem continuidade, mostrando a importância da mesma.
- Ser reconhecida como ambiente familiar.
- Manter os alunos, através de bons planos.
- Aumentar a demanda de alunos.

Objetiva academia sete:

Objetivo geral:

- Tornar acessível à clientela alvo, diversos programas de atividades físicas, disponibilizando recursos humanos e materiais necessários para o desenvolvimento de ações marcadas pela excelência.

Objetivo Estratégico:

- Atender aos diferentes interesses e necessidades observadas na clientela cultivando conceitos e valores como:
 - Ética;
 - Respeito e valorização do ser humano;
 - Criatividade e inovação;
 - Transparência;
 - Comprometimento com o cliente interno e externo;
 - Qualidade;
 - Trabalho em prol do desenvolvimento sustentável;
 - Flexibilidade às mudanças;
 - Trabalho em equipe;
 - Integração com a sociedade.

Segundo Roche (2002) uma das características de uma organização é a de ter objetivos. Os objetivos são um dos elementos que dão consistência a uma organização.

Em geral, nas respostas obtidas, pôde-se verificar a preocupação e elaboração de objetivos que visam o crescimento da empresa, a obtenção e retenção de clientes, visando sempre atender as necessidades do aluno, oferecendo serviços de qualidade mostrando dessa maneira que possuem planejamento e organização em busca de resultados positivos.

Porém, como visto na questão 11, apenas sete academias possuem os objetivos esclarecidos e determinados, além do que, algumas academias não organizam os objetivos em gerais e estratégicos, o que facilitaria o desenvolvimento de táticas pra atingi-los. Sendo assim, não existe a possibilidade de realizar um planejamento tanto a curto e médio como em longo prazo sem que tenha um objetivo a atingir. Portanto, sempre que houver um planejamento tem de haver uma meta a ser alcançada. Se uma organização não possui objetivos a seguir, com certeza não terá uma direção, visto que os objetivos são essenciais à sobrevivência da empresa.

Na questão de número 12, onde os participantes foram indagados se as estratégias estão bem estabelecidas, foi verificado, conforme visto no gráfico 10 os seguintes resultados:

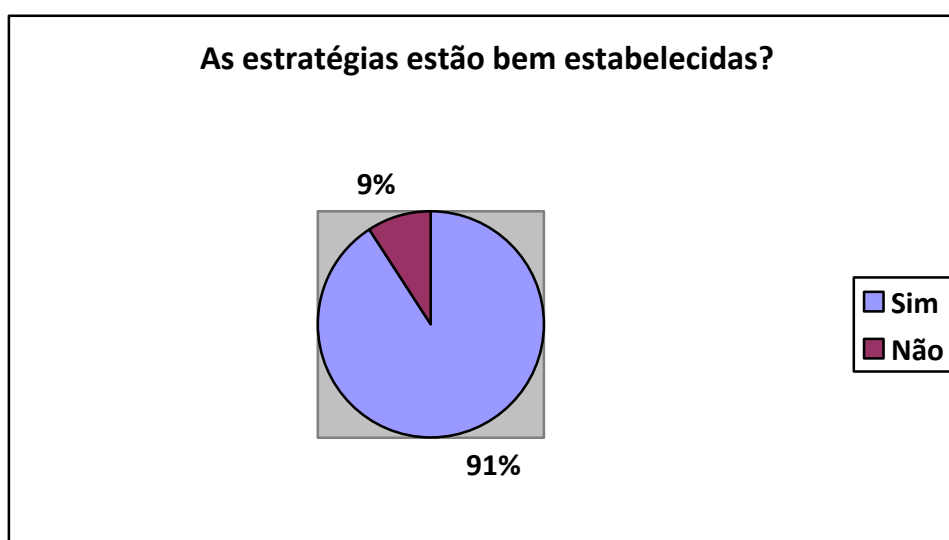


Gráfico 10: As estratégias estão estabelecidas?

Com relação ao gráfico 10, é possível constatar que em 91% (10) das academias as estratégias para conseguir algum feito estão estabelecidas. Apenas

uma academia (9%) demonstrou não possuir estratégias. Fato que se torna importante, pois todos devem saber o meio para se alcançar um objetivo.

A questão 13 procura saber se o planejamento utilizado pelas academias segue a missão, visão, valores e objetivos da mesma, podendo verificar o resultado no gráfico abaixo:

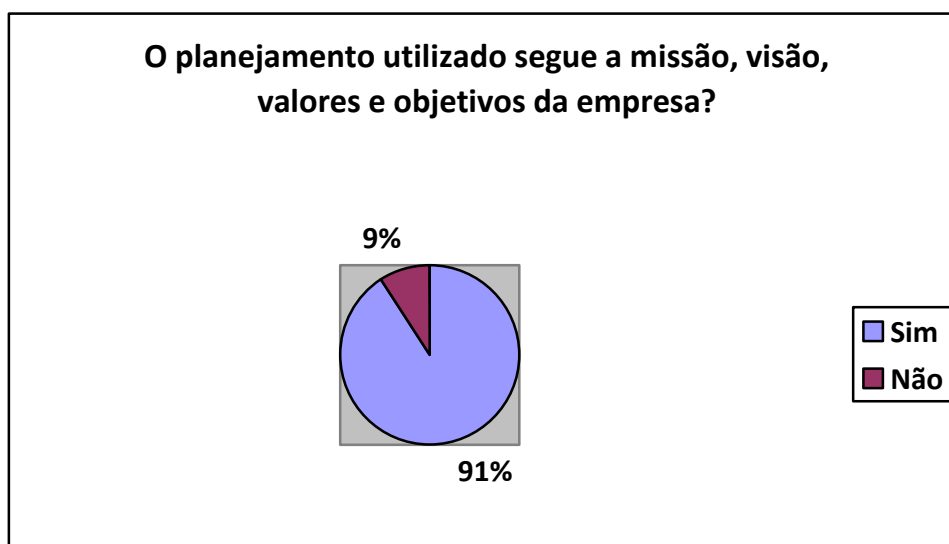


Gráfico 11: O planejamento segue a missão, visão, valores e objetivos.

Através do gráfico 11, pode-se observar que 91% (10) das academias seguem a cultura e meta da organização e em apenas uma academia (9%) o planejamento não segue a missão, visão e objetivos da mesma. Porém algumas destas academias investigadas não possuíam objetivos, visão ou a missão bem estabelecida, como visto anteriormente nos resultados, portanto este fato na referida questão, pode ser contestado, visto que, se não possuem metas a possibilidade de se basearem nesses itens para concretizar o planejamento é possivelmente impraticável.

No gráfico 12, que condiz com a questão 14 do questionário, apresentam-se os resultados quanto ao acompanhamento e ou avaliação das práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico quanto à sua eficácia:

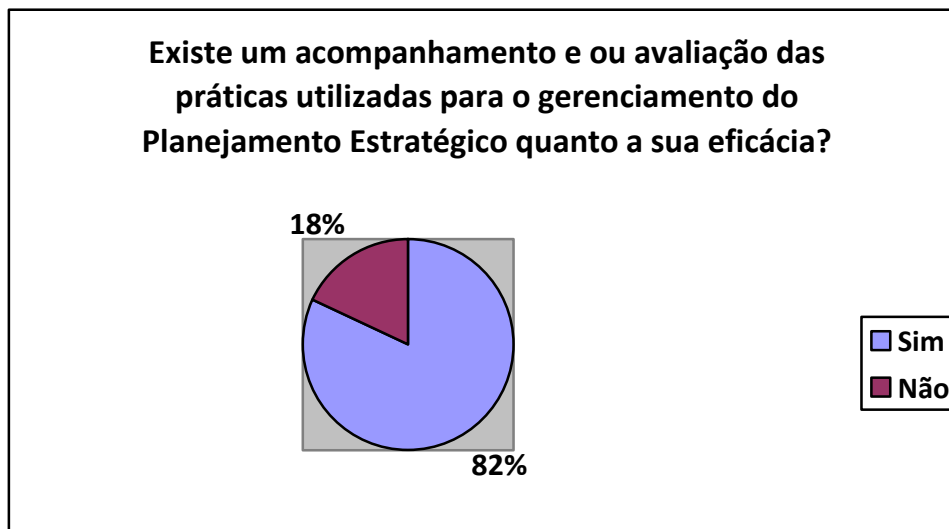


Gráfico 12: Acompanhamento quanto à eficácia do Planejamento

Com relação ao gráfico 12, constatou-se que a maioria das academias, 82% (9) fazem um acompanhamento ou avaliam suas práticas para verificar se o planejamento está sendo eficaz e apresentando os resultados esperados. Por outro lado duas academias 18% alegaram não fazerem este acompanhamento. Conforme afirma Roche (2002, p. 23) “de nada serve para uma organização desportiva a execução de um processo de planejamento que não estabeleceu um sistema de acompanhamento, controle e avaliação. Não tem sentido fazer um esforço inicial e logo abandonar o plano”. Ou seja, deve haver esse acompanhamento e avaliação em todas as academias que possuem planejamento, pois assim é possível estabelecer um grau de realização dos objetivos que a empresa realmente está em condições de alcançar, bem como verificar os objetivos que foram concretizados e bem sucedidos ou os que necessitam de ajustes e mudanças, por exemplo.

A décima quinta pergunta indagou os participantes a respeito da importância da realização do planejamento estratégico para academia. Todos os 11 participantes consideraram o planejamento importante e o porquê desta resposta positiva foi o seguinte:

Devido ao fato de através dele ser possível realizar avaliações das ações que foram pensadas e poder verificar qual dessas ações obteve o resultado esperado; para que a equipe trabalhe de acordo com os objetivos da academia e para que juntos possam trabalhar unidos, colaborando com atendimento com qualidade e serviço profissional e descobrindo o ponto fraco para evoluir e maximizando o ponto forte da empresa; é importante porque uma academia é uma empresa. Não existe

uma empresa sem plano estratégico. Não tem como funcionar sem isso; porque o planejamento ajuda todas as pessoas a seguirem no mesmo objetivo; para acompanhar as mudanças do mercado, sem correr riscos indesejáveis; para definir as diretrizes, os elementos norteadores para a realização das ações em busca dos objetivos propostos; pelo fato de o mercado estar em constante mudança, tendo sempre novidades na área, sendo necessário assim, planejar para acompanhar o crescimento do mercado.

Como acurado, o ponto mais comentado nesta questão, foi o fato de que com o planejamento estratégico há um aumento da sinergia organizacional, há o crescimento da interação entre os participantes da empresa, onde todos os integrantes da equipe de funcionários da academia seguem na mesma direção, buscando os mesmos resultados e podendo avaliar as ações que deram certo e corrigir alguns objetivos que podem não ter sido alcançados.

. Mostrando assim, que o planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, pois como mencionado, através dele é possível acompanhar as mudanças do mercado, sem correr riscos indesejáveis o que certamente em uma organização esportiva como uma academia de musculação/ginástica frente ao mercado, é essencial para seu crescimento.

Já a questão 16 indagou aos participantes sobre o que inicialmente os motivou a utilizar esse tipo de ferramenta gerencial (planejamento estratégico).

Segue as respostas:

- Organização e avaliação para mensurar o crescimento ou não da empresa, bem como a criação de objetivos que possam fazer crescer a academia.
- Para possuir dados confiáveis.
- Para ajudar no direcionamento da coordenação. E atender os objetivos gerais e estratégicos do planejamento gerencial da academia.
- Para direcionar os funcionários e os clientes para a razão de existir da empresa, assim como para deixar claro a todos o que esperamos conquistar/alcançar com o passar do tempo e o que valorizamos no momento de tratar os clientes e resolver diversas situações. Os objetivos e as estratégias ajudam a empresa a escolher um caminho a seguir no futuro, o que é extremamente importante porque a empresa que não é direcionada pode andar em círculos e não evoluir.

- A padronização, desde o perfil da marca até as metodologias aplicadas ao atendimento e aos produtos e serviços é a chave para o crescimento.
- Para facilitar a comunicação entre os funcionários da academia.
- A concorrência, pois as outras academias oferecem muitos atrativos, é importante o planejamento para fazer um procedimento correto de que ações seguir e também com a intenção de melhorar a organização na empresa.
- A necessidade de obter instrumentos de previsão, organização e orientação do trabalho a ser executado a fim de atingir os objetivos pretendidos.

Conforme visto nas respostas dadas nesta questão, podemos verificar que a utilização do planejamento estratégico pelas academias é motivada por várias questões, as mais comentadas foram, por exemplo, a possibilidade de haver mais organização, avaliação e padronização dos objetivos e razão de ser da empresa.

Um planejamento bem elaborado e conhecido por toda equipe da academia faz com que todos trabalhem tendo em vista os mesmos objetivos e direção a seguir, podendo fazer avaliações e modificações caso necessário, visando sempre a evolução e atingimento dos objetivos organizacionais da academia.

Na questão 17, foi perguntado quais as principais diferenças percebidas do período antes e depois da utilização do planejamento estratégico. As respostas de uma maneira geral foram as seguintes:

- O tempo entre o planejamento e quando a ação é realizada, diminui.
- Antes de haver o planejamento percebia-se que os funcionários tinham opiniões distintas sobre a razão de existir da academia e o que se esperava da existência da mesma.
- Há mais organização e maior perspectiva para o desenvolvimento da academia.
- Percebeu-se um maior faturamento, pelo fato de os objetivos e estratégias estarem definidos.
- Melhora na organização, pois com o planejamento estratégico foi possível descobrir onde investir, como divulgar a academia, e quais setores deveriam ser aprimorados, por exemplo.
- Estabelecimento de metas compatíveis com a realidade; prevenção de problemas originados pelo falta de planejamento; operacionalização com

metodologia e cronologia; realização das ações planejadas com maior eficiência e menor esforço.

Algumas academias, sempre utilizaram o planejamento estratégico em sua empresa, não podendo, dessa maneira, fazer uma comparação entre antes e depois, porém afirmaram que os resultados sempre foram os esperados. Faz-se necessário frisar também que duas academias por estarem com nova direção ainda não possuíam os resultados atualizados, sendo impossível fazer essa avaliação.

O ponto mais comentado dessa questão realmente foi a melhoria e crescimento que a academia apresentou com a utilização do planejamento estratégico, visto que houve respostas bem parecidas quanto à esse ponto, através dessa utilização houve um envolvimento maior de todos os elementos (equipe de trabalho) da empresa para os objetivos e metas a serem alcançados, além de que a organização da academia apresentou melhoras, pois como citado, com o planejamento estratégico é possível descobrir onde investir, como divulgar a academia, e quais setores devem ser aprimorados.

Na última questão aberta, a de número 18, os participantes foram questionados a respeito de quais eram suas expectativas iniciais quanto à utilização de um planejamento em sua empresa. Segue abaixo as respostas:

- Formar uma empresa que seja excelente para todos os stakeholders³.
- As expectativas iniciais eram de que todos compreendessem a razão de existir da empresa, assim como o que se pretendia alcançar com o passar do tempo e o que era valorizado como equipe dentro da empresa. Esperava-se que as ferramentas auxiliassem as pessoas a decidir que comportamento tomar frente a diversas situações inusitadas.
- Estabelecer o conceito da marca no mercado. Fortalecer a credibilidade da marca. Aplicação dos padrões de atendimento e dos padrões técnicos em cada setor da empresa.
- Conseguir realizar tudo o que foi planejado.
- Aumentar a porcentagem nas vendas.

³ **Stakeholder** (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

- A expectativa era poder controlar a situação, saber qual mês pode-se investir desenvolver ofertas, adquirir equipamentos, manter a academia organizada e obter resultados esperados.

Com relação às respostas dessa questão, foram basicamente as mesmas dadas pelas academias, tendo sempre como expectativa melhorar a organização, obter os resultados esperados, manter a existência da academia estável, oferecendo um bom atendimento e padrões técnicos em cada setor da empresa.

Por isso, como observado nas respostas o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial em qualquer empresa, ou ramo de atividade, visto que, a execução desse processo minimiza riscos e impactos negativos que podem surgir, além de proporcionar segurança para o exercício das funções pelos gestores ou funcionários. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas, todos os envolvidos no processo de funcionamento da academia devem compreender a razão de existir da empresa, assim como os objetivos que se pretende alcançar.

A questão 19 também está relacionada com as expectativas dos participantes quanto à utilização do planejamento. E indagou-os se essas expectativas foram abaixo da expectativa, corresponderam a expectativa ou superaram as expectativas. Abaixo segue o resultado:

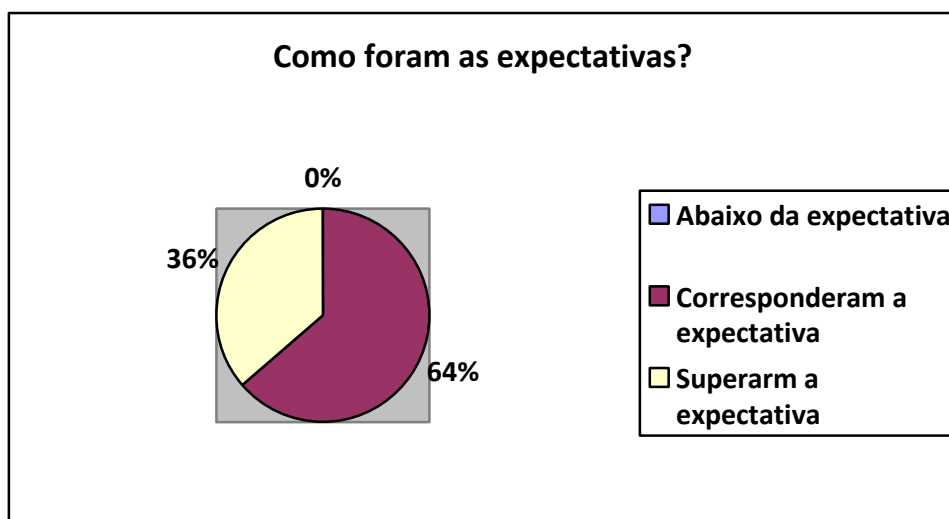


Gráfico 13: Como foram as expectativas

Foi verificado, ao analisar o gráfico 14, que sete academias (64%) afirmaram que suas expectativas quanto à utilização do planejamento foram correspondidas, as

outras quatro (36%) academias alegaram que essas expectativas foram superadas, e a opção abaixo da expectativa não foi assinalada por nenhuma das academias, mostrando que todas estão satisfeitas com o resultado que o planejamento apresenta.

Dessa forma, diante das informações adquiridas com esta pesquisa, fazendo uma análise geral, no que diz respeito à realização de planejamento por parte das academias investigadas, foi possível observar que das 15 academias analisadas, apenas 11 possuem planejamento, destas 11 academias sete delas fazem a análise do ambiente externo e todas afirmaram realizar a análise do ambiente interno.

Nas 11 academias que possuem planejamento também foi verificado que uma academia realiza somente planejamento estratégico, seis academias realizam planejamento estratégico e operacional e quatro academias realizam todas as categorias de planejamento (estratégico tático e operacional).

Já em relação ao que se refere à missão da academia, procurando saber se ela está bem definida e esclarecida, foi verificado que nove, das 11 academias participantes possuem missão definida e esclarecida. No que diz respeito à visão da academia foi verificado que apenas seis academias possuem a visão definida. E com relação aos objetivos, apenas sete academias possuem os objetivos esclarecidos e determinados.

Sobre as estratégias que a academia utiliza, os participantes foram indagados se as mesmas estão bem estabelecidas, foi verificado que em 10 das academias as estratégias para conseguir algum feito estão estabelecidas. Apenas uma academia demonstrou não possuir estratégias.

Ainda em relação às estratégias onde foi indagado se o planejamento utilizado pelas academias segue a missão, visão, valores e objetivos da mesma, foi possível verificar que 10 das academias seguem a cultura e meta da organização e em apenas uma academia o planejamento não segue a missão, visão e objetivos da mesma. Porém algumas destas academias, como visto acima, não possuíam objetivos, visão ou a missão bem estabelecida, portanto este fato na referida questão, pode ser contestado, visto que, se não possuem metas, a possibilidade de se basearem nesses itens para concretizar o planejamento é impraticável.

Constatou-se também que a maioria das academias (9) fazem um acompanhamento ou avaliam suas práticas para verificar se o planejamento está

sendo eficaz e apresentando os resultados esperados. Por outro lado duas academias alegaram não fazerem este acompanhamento.

Contudo, em vista das informações adquiridas e analisando os questionários, constatou-se que nas 11 academias que afirmaram possuir planejamento, bem como utilizarem e possuírem no mínimo a ferramenta operacional planejamento estratégico, apenas quatro academias apresentaram o planejamento em sua forma completa. A principal característica do planejamento estratégico é a de que este se constitui em um processo, e como tal é composto de partes ou etapas essenciais para seu bom funcionamento. Roche (2002) apresenta a elaboração de um planejamento estratégico para uma organização esportiva e segundo ele as etapas a adotar são as seguintes: diagnóstico e análise do entorno em uma organização esportiva (análise interna e análise externa), estabelecimento da missão e visão da organização, estabelecer os objetivos gerais e os objetivos estratégicos, definir os projetos a serem seguidos (estratégias), selecionar os indicadores de resultados (avaliações). Assim sendo, como mencionado, apenas quatro academias apresentaram essas etapas de maneira adequada e esclarecida.

As outras academias, apesar de realizarem planejamentos de uma maneira geral e possuir a academia organizada não apresentavam algumas características que são essenciais para um planejamento adequado, quatro academias não fazem análise de ambiente externo, duas academias não possuem missão, cinco não possuem visão, quatro não possuem objetivos, uma academia não possui estratégias e duas academias não avaliam suas práticas para verificar se o planejamento está sendo eficaz e apresentando os resultados esperados. Ou seja, sem esses dados não é possível realizar um planejamento.

Sendo a missão, a visão e os objetivos, os fatores que dão direção à organização, é algo que não pode deixar de existir em nenhuma academia, pois para a empresa ter perspectivas de crescimento e acompanhamento das evoluções que acontecem na área esportiva é extremamente importante ter uma visão, uma direção e missão a seguir. Segundo Roche (2002) uma das características de uma organização é a de ter objetivos. Os objetivos são um dos elementos que dão consistência a uma organização. Sendo assim, não existe a possibilidade de realizar um planejamento tanto a curto e médio como em longo prazo sem que tenha um objetivo a atingir. Portanto, sempre que houver um planejamento tem de haver uma meta a ser alcançada. Se uma organização não possuir objetivos a seguir,

possivelmente não terá uma direção, visto que os objetivos são essenciais à sobrevivência da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho foram abordados conceitos e considerações sobre gestão esportiva e planejamento de academias de musculação e ginástica de Florianópolis. Além disso, foram apresentadas as características para o desenvolvimento do planejamento estratégico dentro da estrutura administrativa relacionada a esse contexto esportivo.

Diante da dimensão alcançada por esse setor esportivo envolvido, visto que, é extremamente crescente o número de academias e há um grande volume de recursos que gira em torno das mesmas, se torna essencial que elas sejam administradas por profissionais preparados para tal feito, os gestores, assim como, é necessário realizar um planejamento estratégico para que as mesmas estabeleçam e atinjam seus objetivos organizacionais.

Frente a este conjuntura, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma o planejamento estratégico é utilizado para aprimorar a gestão das academias de musculação/ginástica de Florianópolis? A partir disto, e do objetivo de analisar estas características, elencaram-se os objetivos específicos.

Quanto aos objetivos específicos foi possível verificar através do questionário aplicado, as academias que fazem uso do planejamento e apontar qual o tipo de planejamento utilizado, analisar as aplicações do planejamento estratégico dentro dessas organizações, bem como, estabelecer a importância de um planejamento estratégico para a melhoria da gestão de academias. Dessa forma, é possível afirmar que a acadêmica conseguiu alcançar seus objetivos e responder a sua pergunta de pesquisa, onde através deste, descreveu e analisou o processo de planejamento estratégico dentro das academias.

Dessa forma, diante das informações adquiridas com esta pesquisa, fazendo uma análise geral, no que diz respeito à realização de planejamento por parte das academias investigadas, foi possível observar que das 15 academias analisadas, apenas 11 possuem planejamento. Nessas 11 academias que possuem planejamento também foi verificado que uma academia realiza somente planejamento estratégico, seis academias realizam planejamento estratégico e operacional e quatro academias realizam todas as categorias de planejamento (estratégico, tático e operacional).

No entanto, em vista das informações adquiridas e analisando os questionários, verificou-se que nas 11 academias que afirmaram possuir planejamento, apenas quatro academias apresentaram efetivamente o planejamento estratégico em sua forma completa, mostrando assim, que ainda não há uma grande preocupação das academias com o planejamento ou possivelmente há falta de profissionais especializados na área de gestão esportiva. As demais academias pesquisadas, apesar de realizarem planejamentos de uma maneira geral e de possuírem a academia organizada, não apresentavam algumas características que são essenciais para um planejamento estratégico adequado, ou seja, não fazem análise de ambiente externo e interno, não possuem missão, não possuem visão, não têm objetivos, não possuem estratégias ou não avaliam suas práticas para verificar se o planejamento está sendo eficaz e apresentando os resultados esperados. Sendo assim, não existe a possibilidade de realizar um planejamento tanto a curto e médio como em longo prazo sem que tenha um objetivo a atingir. Portanto, sempre que houver um planejamento tem de haver uma meta a ser alcançada.

No que diz respeito à importância do planejamento para as academias, foi possível também detectar que com o planejamento estratégico há um aumento da sinergia organizacional, além do crescimento da interação entre os participantes dos ambientes externo e interno à academia. Mostrando assim, que o planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa. Seja a academia pequena, média ou de grande porte, o planejamento estratégico assume grande responsabilidade para a idealização e a construção do futuro almejado, visando a continuidade, a lucratividade e a longevidade do negócio, sempre com o intuito de alcançar os resultados esperados.

Através dessa pesquisa, foi possível também observar que possivelmente um dos principais fatores para as academias apresentarem tais características é a falta de profissionais especializados na área de gestão esportiva, ou seja, pessoas com experiência nas áreas técnica e administrativa. É necessário haver competência no profissional que atuará nesta área, pois ele deverá possuir conhecimento plural sobre gestão, esportes, planejamento e todas as demais funções da administração e do contexto em que a organização se encontra, pois dessa maneira ele poderá

organizar e planejar de forma adequada e específica a academia, visando sempre o crescimento da empresa.

Por fim, como recomendação geral, salienta-se a necessidade de trabalhos futuros sobre este tema da gestão nas academias, pois ainda não há nenhum estudo científico sobre o planejamento estratégico em academias de musculação/ginástica. E como visto, o planejamento estratégico é de extrema importância para a sobrevivência de qualquer empresa, pois através dele é possível acompanhar as mudanças do mercado, sem correr riscos indesejáveis o que certamente em uma organização esportiva como uma academia frente ao mercado, se torna fundamental para seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- AZEVEDO, P. H. **O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais**. Revista Estudos, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, 2009.
- AZEVEDO, P. **Processo de empresarização do clube de Futebol: estudo de caso do Avaí Futebol Clube**. Florianópolis, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. 2008.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENEDETTI, T. B; OURIQUES, R. **Análise ergonômica do trabalho de professores de ginástica em academias**. Efdportes.com/ Revista Digital - Buenos Aires. Ano 1 - Nº106 - Março de 2007. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd106/analise-ergonomica-do-trabalho-de-professores-de-ginastica-em-academias.htm> Acessado em: outubro de 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CORRÊA, S. A. M.; FERREIRA, A. A. **Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo**. FACEF Pesquisa, v.12 - n.1 – 2009.
- COSTA, L. da. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005.
- DONADEL, C. M. **Planejamento Estratégico de marketing da Academia Natatorium**. Florianópolis, 2002. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FISCHER, R. M. **Um Resgate Conceitual e Histórico do Modelo de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FLESCH, C. M.; RODRIGUES, D. F. **Planejamento Estratégico: uma ferramenta para a Biblioteca de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de administração de empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio.** 10 ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** 2 ed, São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C; PIETRY JR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. Ed. São Paulo: Habra, 1998.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, L. C. **Histórico das Academias: O "Boom" das academias.** 1999. Disponível em: <http://www.cdof.com.br/fitnews1.htm> Acessado em: outubro de 2010.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria Geral da Administração para o século XXI.** São Paulo: Ática, 2007.

NOGUEIRA, C. J. G. **Educação Física na sala de aula.** Sprint, 1997.

NOLASCO, V. P. et. al. **Administração/Gestão Esportiva.** In: COSTA, L. P. da (Org.). Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Shape, 2005, p. 760-761.

NOVAES, J. S.; VIANNA, J. M. **Personal training e condicionamento físico em academia.** Rio de Janeiro: Shape, 2003.

OHMAE, K. **Voltando à estratégia.** In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PICCOLI, J. J. **Normalização para trabalhos de conclusão em Educação Física**. 2.ed. Canoas: Ed. Ulbra, 2006.

PIRES, G. **Agôn – gestão do desporto – o jogo de Zeus**. Ed. Porto: Porto, 2007.

PIRES, G. S; LOPES, J. P. S. R.; **Conceito de Gestão do Desporto – Novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, vol. 1, nº 1, 88–103.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROCHA, A. da; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

ROCHE, F. P. **Gestão desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SABA, F.; ANTUNES, F. **Gestão em atendimento: manual prático para academias e centros esportivos**. Barueri, SP: Manole, 2004.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw – Hill, 2006.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SCHERMERHORN JR, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Academia de Ginástica**. Mato Grosso do Sul: SEBRAE, 2010. Disponível em: http://fe.sebraems.com.br/_arquivos/artigos_visitante_23_arquivo.pdf Acessado em: maio de 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol Profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2008. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Educação Física, Brasília, 2008. Disponível em: http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1556/7/2008_RubensEduardoNSpessoto.pdf Acessado em: maio de 2011.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELLOS FILHO P; FERNANDES, M. A. C.; DIAS, J. M. A. M.
Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

ANEXOS

APÊNDICES

Apêndice 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE DESPORTOS DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem o intuito de obter informações para a elaboração do trabalho de conclusão de curso intitulado **O planejamento estratégico na gestão de academias de ginástica/musculação de Florianópolis**. Os dados aqui obtidos serão tratados sigilosamente e apenas considerados no conjunto, e não isoladamente.

IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL

Data:

Qual o cargo que ocupa na academia?

- Proprietário
- Administrador/Gestor
- Gerente
- Diretor
- Outro. Qual? _____

EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO:

01. Existe a realização de planejamentos? (em caso de negativo não cabe responder as demais questões).

- Sim Não

02. Há análise do ambiente externo?

- Sim Não

03. Há análise do ambiente interno?

- Sim Não

04. No caso de haver planejamento, quais são as categorias dos mesmos?

- Só estratégico
- Só tático
- Só operacional
- Estratégico e tático
- Estratégico e operacional
- Tático e operacional
- Estratégico, tático e operacional

05. Quando são realizados?

- A cada semana
- A cada mês
- A cada dois meses
- A cada três meses
- A cada semestre
- A cada ano
- A cada 5 anos
- Outros _____

06. A missão está bem definida e esclarecida?

- Sim () Não

07. Se sim, qual é a missão?

08. A visão está bem definida e esclarecida?

- Sim () Não

09. Qual é a visão da empresa?

10. Os objetivos estão definidos e esclarecidos?

- Sim () Não

11. Se sim, quais os objetivos (gerais e estratégicos)?

12. As estratégias estão estabelecidas?

- Sim () Não

13. Na sua visão o planejamento utilizado segue a missão, visão, valores e objetivos da empresa?

- Sim () Não

14. Existe um acompanhamento e/ou avaliação das práticas utilizadas para o gerenciamento do Planejamento Estratégico quanto a sua eficácia?

- Sim () Não

15. Na sua visão é importante a realização do planejamento estratégico para a academia? Por quê?

16. O que inicialmente o motivou a utilizar esse tipo de ferramenta gerencial?

17. Quais as principais diferenças que você percebe do período antes e depois dessa utilização?

18. Quais eram suas expectativas iniciais quanto a utilização de um planejamento em sua empresa?

19. Essas expectativas foram:

() a baixo da expectativa () corresponderam a expectativa () superaram as expectativas.

Obrigado. Sua participação é muito importante.