

*Marketing*

*Acadêmias de Ginástica*



1290002544



IE

TCC/UNICAMP B862e

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING**  
**DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA**  
**DE BARÃO GERALDO**

**Bruno Filipe Gonçalves Bueno**

**RA: 008202**

**Orientador:**

**Marcelo Weishaupt Proni**

*2005.07.01*

**Campinas, julho de 2005**

**TCC/UNICAMP  
B862e  
IE/02544**

**CEDOC/IE**

## **RESUMO**

A monografia tem como objetivo fazer um estudo das práticas de marketing das academias de ginástica na região de Barão Geraldo, Campinas-SP, tomando como referência o planejamento idealizado pelas publicações especializadas nos princípios de marketing, assim como algumas teorias microeconômicas sobre estrutura de mercado. Para tal finalidade, a monografia está dividida em quatro capítulos. O primeiro apresenta o histórico e a evolução recente do mercado das academias de ginástica no Brasil, mostrando sua expansão nos últimos anos. O segundo mostra, de acordo com a visão expressa em uma bibliografia especializada, quais seriam os passos necessários para um planejamento estratégico adequado de uma academia de ginástica, a fim de que se mantenha no mercado e consiga se expandir ao longo do tempo. O terceiro capítulo discute alguns resultados, conforme pesquisa de campo feita com a maioria das academias da região (9 num total de 12), na qual foi perguntado como o gestor administra a academia. O último capítulo traz comentários relativos à comparação entre a teoria e a prática e uma projeção do mercado das academias de ginástica na região. A principal conclusão da monografia é que as sugestões dos especialistas em marketing nem sempre são seguidas ou aplicadas pelas academias, uma vez que grande parte dos conceitos fundamentais para uma adequada estratégia de concorrência permanece ignorada por elas. De fato, seria importante que elas adotassem um planejamento estratégico, já que foi constatado que este mercado na região tem um potencial de crescimento considerável.

*Palavras-chave:* marketing, academia, ginástica.

## ÍNDICE

<b>Apresentação</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo I: A Academia de Ginástica: um negócio em expansão</b>	<b>02</b>
<b>I. 1 - Breve histórico e características atuais</b>	<b>02</b>
<b>I. 2 - O mercado de academias de ginástica</b>	<b>05</b>
<b>I. 3 - Aspectos da concorrência no mercado das academias</b>	<b>09</b>
<b>Capítulo II: Estratégias de Marketing e de Concorrência das Academias</b>	<b>13</b>
<b>II. 1 - Introdução</b>	<b>13</b>
<b>II. 2 - Marketing esportivo</b>	<b>15</b>
<b>II. 3 - O marketing das academias</b>	<b>17</b>
<b>II. 4 - Estratégias concorrencias das academias de ginástica</b>	<b>19</b>
<b>II. 5 - A formação da estratégia central</b>	<b>20</b>
<b>II. 6 - Estratégias de concorrência</b>	<b>22</b>
<b>II. 7 - As vantagens competitivas</b>	<b>24</b>
<b>II. 8 - Organização interna</b>	<b>29</b>
<b>II. 9 - Análise do perfil dos consumidores</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo III: As Academias de Ginástica em Barão Geraldo</b>	<b>32</b>
<b>III. 1 - Estratégias de marketing das academias na prática</b>	<b>33</b>
<b>III. 2 - Estratégias de concorrência das academias na prática</b>	<b>37</b>
<b>III. 3 - Panorama das academias entrevistadas e do mercado</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo IV: Um mercado potencial a ser explorado</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>53</b>
<b>Anexo I: Questionário para as academias de ginástica</b>	<b>55</b>

## APRESENTAÇÃO

Tomando como pano de fundo o desenvolvimento de uma “sociedade de consumo de massas”, a afirmação do culto ao corpo (*bodybuilding*) e a difusão do conceito de *fitness*, no Brasil, esta monografia pretende fazer um breve histórico e conceituação da **academia de ginástica** e discutir as estratégias de *marketing* e de concorrência que caracterizam este mercado. O objetivo é mostrar que se trata de um mercado em expansão, no qual o processo concorrencial torna-se cada vez mais agressivo. Para isso, será estudada, basicamente, a estrutura de mercado das academias de ginástica localizadas no distrito de Barão Geraldo, procurando-se destacar as estratégias de marketing e de concorrência mais usadas.

Nos grandes centros urbanos, tem crescido a importância das academias na vida social da classe média. Além disso, trata-se de uma atividade que contribui para a inserção de profissionais no mercado de trabalho. Contudo, mais do que dimensionar o tamanho deste mercado consumidor ou analisar as relações de trabalho no segmento, o que importa aqui examinar são as estratégias de marketing e as formas predominantes de concorrência.

O que motivou o estudo foi o interesse em verificar como as políticas de gestão das academias e a dinâmica deste mercado podem ser entendidas a partir de um referencial teórico microeconômico, assim como o interesse de conhecer melhor os mecanismos de formulação de uma estratégia de marketing. Além disso, pretendia-se ter experiência com uma pesquisa de campo, verificando na prática as diferenças entre as academias de ginástica numa mesma região.

No primeiro capítulo, apresenta-se um rápido histórico das academias e o conceito de academia de ginástica. No segundo, são examinadas as abordagens contidas na bibliografia especializada sobre como deve ser formulada uma estratégia para as academias de ginástica. No terceiro, são apresentadas e comentadas as informações referentes à pesquisa de campo. Ao final, faz-se uma conclusão sobre o potencial de expansão das academias em Barão Geraldo e são indicadas algumas estratégias de marketing que deveriam ser melhor exploradas.

## **I. A ACADEMIA DE GINÁSTICA: UM NEGÓCIO EM EXPANSÃO**

O surgimento das academias de ginástica se dá principalmente quando o culto ao corpo assume uma face mercantil na sociedade de consumo, ou seja, quando ter um corpo atlético se torna um valor simbólico importante para os indivíduos que precisam se diferenciar da massa e construir uma imagem social de sucesso. Deve-se lembrar que, apesar do rótulo de “ambiente de estética e vaidade”, a academia de ginástica tem um papel importante para o desenvolvimento do “*Fitness*” nas pessoas que a freqüentam. Vale lembrar também que, numa época com grande concentração de pessoas nas áreas urbanas, onde há escassez das áreas verdes e de lazer as academias podem também ser consideradas um lugar de lazer (Rezende,2004; Giovanni, 2005).

As principais atividades que encontramos nas academias são musculação e ginástica aeróbica. Algumas incorporam outras atividades como natação, aulas de relaxamento, danças, etc. Neste tópico, veremos como.

### **I. 1) Breve histórico e características atuais**

A primeira academia surgiu no Brasil com moldes comerciais no ano de 1914, através de Maeda Koma, e oferecia apenas artes marciais, mas demorou muito tempo para que se formasse um mercado consumidor para serviços destinados a disciplinas e modelar o corpo.

A Ginástica começou a ser ensinada no Rio de Janeiro em 1930 com a professora *Gretch Hillefeld*. Em 1933, surge na *Rádio Sociedade Mayrink Viega* o programa “*Comece bem o dia*” que incentivava a prática de ginástica pelo rádio. Décadas mais tarde, essas aulas padronizadas começaram a ser comercializadas em forma de VHS e atualmente através de CD’s e DVD’s (Pontes, 2002).

Até a década de 1960, a ginástica era geralmente procurada por motivos estéticos. A partir da década de 1970 alia-se à ginástica aeróbica um grande conhecido entre os atletas: o método *Cooper*, o qual surge principalmente com o objetivo da melhoria da saúde. Porém, nesse período, a ginástica foi trazida dos EUA por pessoas pouco

informadas, o que gerou graves problemas de lesão em muitos adeptos, fazendo com que ela fosse rotulada de lesiva (Pontes, 2002).

Foi só na segunda metade dos anos 80 que surgiram professores mais preparados e estudos sistemáticos sobre os exercícios aeróbicos, havendo o início da ligação entre a área medicinal e os esportes. Nesse período também surge uma grande novidade: O *cardi-funking* e a hidroginástica (ginástica aeróbica na piscina), (Pontes, 2002).

A partir dos anos 90, não se percebe mais preocupação com a modalidade da ginástica, mas sim com o condicionamento físico geral, levando a busca de atividades mais complexas ou que se inter-relacionem (sejam elas coletivas ou individuais). Exemplos claro disso são o *Body Combat* (uma ginástica aeróbica misturada com movimentos de artes marciais) e o *Aeroboxe* (boxe misturado com movimentos de ginástica), (Pontes, 2002).

Por sua vez, até a década de 1970, a prática da Musculação era vista como a uma atividade quase que exclusiva para fisiculturistas. Mas, depois de ser vítima de tantos preconceitos e mitos, a musculação ganhou a simpatia da mídia. Desde os anos 80, começou a ser bastante divulgada pelos meios de comunicação e a partir de pesquisas e artigos, principalmente da área médica e de fisioterapia, sobre seu benefícios (principalmente na manutenção corporal, perda da gordura e ganho de massa muscular) e sobre a segurança na prática. A musculação passou, portanto, a ser procurada por pessoas de várias idades e deixou de ser um mundo exclusivo dos homens, uma vez que passou a ser considerada como uma atividade que traz muitos benefícios como bem-estar, melhora da auto-estima, melhora na socialização, várias melhorias físicas (qualidade de sono, flexibilidade, aumento da resistência do sistema imunológico), (Pontes, 2002).

Atualmente, a musculação vem encontrando grande repercussão como método de condicionamento físico, ganhando a cada dia um número maior de praticantes. A grande maioria desses adeptos procura a academia de ginástica buscando mudanças na composição corporal, com fins basicamente estéticos (*bodybuilding*), mas é significativa a parcela dos que se preocupam com a qualidade de vida. De acordo com os profissionais da área, a estética corporal não deveria ser o objetivo principal do treinamento de musculação,

e sim, uma consequência natural de uma atividade segura, direcionada e bem orientada, visando um melhor-bem estar do corpo (Pontes, 2002).

Os especialistas acreditam que não é uma moda passageira, ou seja, a musculação ainda vai estar no mercado por um longo tempo, associada com o crescimento dos produtos lights ou diets e com o crescimento do setor estético no Brasil (Pontes, 2002).

Ao longo do tempo as academias foram incorporando outras atividades, diversificando o leque de serviços oferecidos para alcançar um público maior. Através da Resolução n.º 104963, do Ministério do Trabalho, publicada no Diário Oficial da União, de 10 de fevereiro de 1984, à página 2112, Seção I, uma *academia de ginástica* pode ser conceituada como a empresa que se dedica a ministrar cursos de ginástica, balé, danças, musculação, lutas e cultura física de modo geral, lecionados por professores diplomados em Curso Superiores de Educação Física, além da aplicação de duchas, saunas e massagens, mediante orientação de médicos diplomados” (Magro, 2004).

Por ter se mostrado um mercado promissor - principalmente numa sociedade que prega a todo momento um corpo perfeito, seja na televisão, seja em propagandas de Outdoor, o número de academias têm aumentado significativamente. O primeiro boom no Brasil se deu na década de 80, e a partir daí as academias vêm crescendo bastante e se diversificando. Nos anos 90, surgiram as academias de grande porte, com investimentos milionários em equipamentos e instalações. Houve então uma maior segmentação e uma grande impulso nesse mercado. No início da década atual, estimou-se que haviam no Brasil cerca de sete mil academias de ginástica e cerca de 3,5 milhões de alunos matriculados, colocando o Brasil em segundo lugar no ranking mundial de número de academias e em quarto lugar em quantidade de alunos (Magro, 2004).

Finalmente, devemos esclarecer que, nos anos 90, houve a disseminação de um novo conceito de academia, que exigiu a incorporação de médicos, nutricionistas, psicólogos, procurando oferecer aos clientes não apenas um corpo forte, belo e saudável, mas um estilo de vida. O “*Fitness*” está basicamente associado com vários fatores que permitem uma vida melhor e mais saudável. De acordo com os pesquisadores do *Human*

*Population Laboratory of the California Department of Health*, os sete principais hábitos associados a uma boa saúde e uma vida mais longa são, segundo Geraldles, (2004):

- *Práticas de exercícios regulares;*
- *Sono adequado;*
- *Café da manhã reforçado e adequado;*
- *Refeições regulares ;*
- *Controle do peso corporal;*
- *Não fumar, beber ou ingerir quaisquer drogas prejudiciais;*
- *Uso moderado de substâncias alcoólicas.*

O “*Fitness*” pode ser definido como a capacidade que uma pessoa desenvolve para estar apta a suportar situações de emergência não previstas e ter energia para aproveitar seus momentos de folga das atividades diárias. Esse estado de *Fitness* se desenvolve principalmente quanto menos sedentária a pessoa for, logo, se relaciona diretamente com atividades realizadas nas academias de ginástica. (Geraldles, 2004).

O tipo ideal da academia contemporânea é o de um estabelecimento que oferece uma atividade física orientada, segura, sistematizada e eficiente, em um ambiente seguro e confortável. A academia deve contar com uma estrutura física ampla, com aparelhos modernos e um leque diversificado de modalidades de exercícios para seus clientes. A estrutura física deve contar com salas de Ginástica, salas de Bike, salas de Musculação, Piscina, além de vestiários, secretaria, lanchonete. Além disso, deve contar com uma gama de profissionais especializados em diferentes modalidades e tipos de serviços, para oferecer um atendimento completo aos clientes. Em suma, a academia de ginástica deixou de ser entendida como um lugar onde se exercita o corpo e tornou-se uma empresa prestadora de serviço (Saba, 2004).

## **I. 2) O mercado de academias de ginástica**

A academia de ginástica é classificada pela Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho como um estabelecimento de Cultura Física e também como

estabelecimento de ensino de arte. É uma empresa regulada pelo código comercial e fiscalizada por autoridades municipais (Magro, 2004).

Nos últimos 25 anos, embora a economia brasileira tenha apresentado baixas taxas médias de crescimento com períodos de recessão e de estagnação econômica, assim como queda do poder de compra das famílias, houve um grande crescimento no mercado de ginástica/*Fitness*, em especial no caso das academias de ginástica. O fator principal que contribui para esse crescimento, mesmo em períodos desfavoráveis para muitas atividades econômicas, foi o fato de privilegiar segmentos de maior poder aquisitivo da população (Lopes, 2003).

Se analisarmos os dados fornecidos pela *Fitness Brasil* e com base numa pesquisa realizada pela *IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association)* para anos 2000/2001, podemos ter uma idéia da dimensão do mercado das academias de ginástica no Brasil:

- *Número Total de Academias– 7.000*
- *Média de Clientes por academia – 400*
- *Número de Clientes no Total – 2,8 milhões*
- *Preço médio da mensalidade – R\$ 60,00*
- *Faturamento do mercado/ano – R\$ 2 Bilhões*
- *Venda equipamentos profissionais – R\$ 50 Milhões*
- *Venda equipamento/Home– R\$ 150 Milhões*
- *Total de empregados pelo setor: 120 mil pessoas*

É um mercado com grande potencial, ainda pouco explorado em muitas cidades do Brasil, que tem apresentado algumas tendências. Por exemplo, a segmentação do mercado e a maior concorrência têm requerido novas estratégias de marketing. As novas academias procuram refletir modernidade tecnológica e agilidade nos serviços porque cada vez mais o tempo é escasso para muitas pessoas, estando a maioria sempre em correria (Lopes, 2003).

Uma segunda tendência afirma que se afirma cada vez mais neste ramo é a profissionalização e a especialização. Cada vez mais é necessária formação acadêmica para o sucesso nas academias. As que não possuem uma diferenciação com profissionais habilitados correm o risco de perder seus clientes para aquelas que investem em profissionais aptos (Lopes, 2003).

Outra grande tendência das academias de ginástica é a transformação da imagem do “local de malhação” em “centro de bem-estar”, uma vez que outros serviços vêm sendo incorporadas à academia, como departamentos de estética, programação especializada para a 3ª idade, entre outros. Um exemplo claro é o grande crescimento de pequenos negócios como bronzamento artificial e salões de cabeleireiro, dentro das grandes academias (Lopes, 2003).

O primeiro passo para entender as características do ramo em questão é identificar a estrutura do mercado que pode resultar em diferentes estratégias de concorrência. Assim é possível definir melhor as técnicas de marketing para uma academia (McKeena, 1989).

Por ser um ramo atomizado, o mercado de academias de ginástica poderia ser incluído na classificação de “mercados competitivos”. A sua forma de competição se baseia em preços e as margens de lucro são reduzidas a um lucro mínimo aceitável, quando em diferentes segmentos. O mercado é quase que totalmente desconcentrado e há uma livre concorrência com produtos homogêneos, ou seja, dentro do mesmo segmento, a concorrência se dá mais por qualidade do que por preços.

De acordo com Labini, (1984), a dinâmica de mercados competitivos está subordinada às flutuações da demanda, o que significa que as empresas devem se ajustar frente as flutuações inesperadas da demanda. Algumas características deste tipo de mercado:

- *Baixo peso do Capital sobre o preço do produto, improbabilidade de excesso de capacidade planejado;*

- *Efeito dinâmico acelerador inferior ao das estruturas oligopólicas;*
- *Capacidade instalada tender a acompanhar a expansão do mercado;*
- *Ajuste à demanda que se dá pelo número de academias.*
- *Não há barreiras de entrada, ou seja, pode haver a qualquer momento a entrada de novas empresas.*

Na verdade, seguindo a teoria microeconômica de Labini, ainda que o mercado das academias de ginástica seja considerado como concorrencial, deve-se ressaltar que essa concorrência não se dá entre todas as empresas que atuam na região, mas sim entre as academias de cada segmento. Ou seja, trata-se de um mercado segmentado, no qual o tamanho das academias (pequenas, médias e grandes) em geral está relacionado com o tipo de clientela (Labini, 1984).

Mas como uma academia pode expandir seu mercado? A expansão do mercado é, basicamente, um aumento quantitativo ou qualitativo atendido pela academia. Pode ser realizada atraindo novos usuários os seus serviços, aumentando a taxa de uso dos usuários existentes, identificando novos usos para suas instalações, ou desenvolvendo novos serviços para estimular o mercado de academias, ou seja, criando novas modalidades de ginástica ou novas práticas esportivas (Capinussu, 1989).

Uma outra opção é a criação de filiais, ou seja, competir em mercados já existentes ou buscar regiões ainda não exploradas. Para que haja expansão do mercado é preciso também que se faça um posicionamento competitivo, ou seja, declarar quais os mercados-alvo que se deseja atingir (Capinussu, 1989).

Os mercados competitivos podem ser do tipo homogêneo, especializado ou fragmentado como descrito abaixo, segundo Labini (1984):

- **Homogêneos:** Mercados com poucos meios de obter vantagem competitiva e onde a vantagem potencial é pequena – (encontrado principalmente no grupo das pequenas academias)

- *Especializados*: ocorrem quando academias da mesma região atendem públicos diferenciados e obtêm diferentes retornos de escala.
- *Fragmentados*: ocorrem quando as exigências do mercado são menos bem definidas.

Os estudos sobre a estrutura de mercado basicamente se preocupam com a quantidade de firmas dentro de certos grupos. No caso das academias de ginástica podemos considerar que existem três grupos – as pequenas, as médias e as grandes. Basicamente, a concorrência ocorre entre as academias de cada grupo. Neste mercado, a segmentação mostra-se presente na diferenciação dos serviços oferecidos, que pode se manifestar na quantidade de modalidades, na qualidade dos equipamentos e das instalações, no atendimento personalizado.

De acordo com Capinussu (1989), as grandes academias podem ser consideradas aquelas academias que tem mais do que uma unidade e têm uma estrutura bem desenvolvida, abrangendo vários campos das atividades físicas e, em muitas vezes, transcendendo-os. Já as médias, são aquelas com uma estrutura medianamente complexa, enquanto as pequenas são aquelas que, por serem tão simples e geralmente controladas pelo próprio dono, se especializam apenas em uma ou duas modalidades (musculação e ginástica).

### **I. 3) Aspectos da concorrência no mercado das academias**

O primeiro ponto a ser explicado é o conceito de concorrência. O que é a concorrência? Ela pode ser definida por vários conceitos. Um deles é que a concorrência nada mais é do que uma luta entre os produtores no mercado por lucro. Para ter lucro, é preciso ocupar um espaço para a valorização contínua do seu capital. Mas, antes de tudo, para que uma academia esteja inserida em um processo concorrencial, é preciso que antes ela delimite o seu mercado e seus concorrentes. O processo de concorrência já se inicia na

entrada, com investimento em equipamentos, o aluguel do prédio, a contratação de profissionais, a definição dos preços, a escolha da propaganda (Possas, 1999).

Do ponto de vista da estratégia de concorrência, quais os benefícios de uma segmentação de mercados? Para Capinussu (1989), são quatro os benefícios que as academias usufruem com uma política de atendimento a um público segmentado:

- 1) *Possibilita visar mercados adequados às competências da academia e torna possível à academia menor criar dentro do mercado um modo de defesa (sobrevivência);*
- 2) *Ajuda a identificar lacunas no mercado: segmentos não atendidos ou sub-atendidos que o mercado local necessita;*
- 3) *Em mercados maduros ou em declínio, permite ver quais os segmentos específicos ainda em crescimento;*
- 4) *Permite ao profissional de marketing adequar melhor o produto ou serviço às necessidades do mercado-alvo.*

Os segmentos podem ser identificados através de características mensuráveis que possibilitam a estimativa do seu valor potencial como alvo de novas estratégias.

No final das contas, quem realmente tem importância no desdobramento do processo concorrencial são aquelas pessoas que criam suas estratégias - no caso, um grupo de sócios quando se fala numa grande academia, ou um único proprietário quando se fala na academia de pequeno porte. Para que a academia mantenha-se em funcionamento, é preciso que haja racionalidade ao se tomar certas decisões, procurando sempre a valorização do capital investido (Possas, 1999).

Com o objetivo da valorização, a academia deve priorizar uma utilização eficiente dos seus ativos intangíveis, como qualidade dos serviços oferecidos, especificidade das

atividades desenvolvidas, enfim, ativos que não podem ser copiados pelos rivais, ou que custaria ao rival tempo e dispêndio de dinheiro. A fim de que sejam utilizados racionalmente, cabe aos estrategistas de cada academia procurar utilizá-los na maior gama de possibilidades e buscar sempre evitar um caminho que debilite seus ativos (Possas, 1999).

O local onde a concorrência se dá realmente é o mercado. Este pode ser de várias dimensões: local, regional, nacional, internacional. No caso específico desta monografia, o mercado é local (distrito de Barão Geraldo – Campinas - SP). Embora seja um espaço específico, é arriscado tirar conclusões não viesadas da pesquisa, uma vez que o local sofre com influência de outros fatores que os analisados nesta monografia (Possas, 1999).

Ao buscar clientes, as academias vão, certamente, estudar bem sua localização para atrair um público adequado. Por exemplo, não há vantagem aparente em abrir uma academia de grande porte num bairro no qual a população tem uma renda muito baixa, assim como não é muito recomendável montar uma pequena academia num bairro onde os aluguéis sejam elevados (Possas, 1999).

Com base em Possas (1999), ainda se pode dizer que o ambiente tem um importante papel como possível gerador de certas vantagens competitivas. As características da população local acabam de certa forma pressionando a academia a incorporar certo tipo específico de serviço ou atividade, assim como influenciam na definição dos preços.

Outros fatores importantes no processo de concorrência são o acesso a inovações tecnológicas e a capacidade produtiva instalada. No caso das academias, a disponibilidade de equipamentos de última geração e o número de alunos que podem freqüentar simultaneamente as aulas (ou de turmas abertas) são fatores que devem ser ponderados e que têm muito peso nas estratégias de mercado.

Por fim, com o aumento cada vez maior deste ramo, há um grande preocupação por parte das academias no sentido de contratar profissionais qualificados e adotar novos

métodos de ginástica para garantir serviços diferenciados nesse mercado. A academia está, de uma certa forma, sempre evoluindo para satisfazer as necessidades dos clientes. Assim, é importante fazer uma análise do trabalho como pelo da concorrência nesse ramo (Saba, 2004).

A imagem do professor deve sempre inspirar confiança nos alunos. O que se oferece na academia, como já foi dito, não é um bem físico, mas sim um serviço. O professor transmite seu conhecimento. Mas, para que ele faça isso, é preciso que conheça as necessidades dos alunos, e é preciso que tenha tido uma boa formação (Saba, 2004).

Boa parte dos graduandos em Educação Física tem sido absorvida pelas academias de ginástica, que se tornaram as principais empregadoras para esses novos entrantes no mercado de trabalho. Analisando a experiência profissional dos trabalhadores desse setor, viu-se que apenas 47,7% possuem registro na carteira de trabalho, ou seja, mais da metade tinham uma situação precária (Antunes, 2004).

Isto ocorre em grande medida pelo crescimento das academias clandestinas e pela falta de fiscalização. Cada vez mais, também, há a preferência por jovens com uma boa aparência, parecendo que a experiência profissional e a não são tão essenciais para atuar nesse mercado. Por outro lado, a contratação de estagiários em substituição a professores experientes tem sido uma estratégia para reduzir custos fixos (Antunes, 2004).

## **ID ESTRATÉGIAS DE MARKETING E DE CONCORRÊNCIA DAS ACADEMIAS**

### **II. 1) Introdução**

Por vivermos numa sociedade capitalista, sofremos o impacto de um fator inerente a este: o consumismo. Cada vez mais a sociedade está girando em torno de fatores característicos e ligados ao consumo em massa. Basta olhar para os hábitos de uma família comum para se até perceber sua ânsia pelo consumo: desde roupas, eletrodomésticos, celulares e computadores até viagens e opções de lazer.

Essa característica estrutural da sociedade fez aos poucos que houvesse o desenvolvimento de empresas voltadas para a produção em massa. E o crescimento dessas empresas aumenta a concorrência entre elas (como visto nas teorias mais simples de microeconomia). E, o aumento cada vez maior da briga pelos consumidores (mercado), têm cada vez mais impulsionado as empresas a desenvolverem o marketing. Enfim, o início da lógica mercantil no setor de esportes é um fator fundamental para seu crescimento ao induzir o desenvolvimento do marketing, e, segundo Proni (1998), essa lógica mercantil pode gerar inclusive o esporte-espetáculo.

Marketing é, basicamente uma atividade que foca a satisfação do cliente, suprimindo suas necessidades através do processo de mercado, ou seja, das trocas. Para que ele exista é preciso que haja um público, um produto, e mais do que um concorrente. É da satisfação da necessidade do mercado que depende o sucesso do Marketing (Kotler, 1996).

Conclui-se que, o marketing tornou-se uma arma muito importante num momento de crescimento cada vez maior de empresas e conseqüentemente, da concorrência intercapitalista. Mas o que abrange o Marketing? Segundo Mckeena (1989), ele abrange desde o processo de criação do produto até a comunicação, distribuição, venda, divulgação, entre outros para, como citado na definição acima, satisfazer uma necessidade de um grupo de consumidores. Geralmente esta necessidade (muitas vezes nova) é captada através de pesquisas como entrevistas, sugestões feitas de várias maneiras, etc.

Um exemplo muito claro de novos hábitos criados pelo marketing é o de consumo de aparelhos televisores. Antigamente, as revistas de decoração interna sempre colocavam uma televisão na sala. Depois de algum tempo, modificou-se essa estrutura, passando da sala para o quarto. Mas uma casa geralmente tem mais do que um quarto, o que levou a um consumo maior de televisores. Essa simples mudança nas revistas de decoração mostra descaradamente as conseqüências sobre a sociedade da opinião da mídia.

Pelo crescimento cada vez maior de empresas e, conseqüentemente aumento rápido da concorrência, o marketing deve estar sempre mudando. Caso não o faça, segundo Smith, a empresa (no nosso caso, a academia) pode estar fadada a perder seus clientes para outra empresa que tenha, de alguma forma, inovado em seus processos “marketeiros”, como publicidade, etc. O próprio conceito de “destruição criativa” de Schumpeter entra facilmente nesta questão, uma vez que se destroem empresas com o marketing obsoleto para surgirem novas com um marketing mais inovador e mais adaptado à realidade atual (Smith, 1996).

O novo conceito de marketing deve levar em conta as mudanças dinâmicas nas indústrias, nos produtos, na forma de concorrência, no perfil dos consumidores – enfim, as mudanças no mercado. A tecnologia não pára de surgir. Aliás, se existe algo que não se possa conter é o avanço tecnológico (pelo menos não por muito tempo). No novo marketing, deve-se enfatizar principalmente a formação de relações com clientes e não a promoção de produtos, uma vez que os produtos mudam sempre, mas o cliente, se considerar-se importante para a empresa de alguma forma, continua com sua fidelidade. É por isso que, embora muitas empresas apareçam em certos mercados, dificilmente conseguirão tomar os clientes de outras já estabelecidas por longa data (Mckenna, 1989).

Outro ponto crucial no novo marketing é o fato deste ser integrado na empresa. Nunca se deve fazer um marketing em cada área, tornando-os independentes um do outro (Mckenna, 1989).

O marketing é dividido em vários tipos. Entre eles vamos caracterizar os três que são mais importantes para o mercado das academias de ginástica: o Marketing de Serviços,

Endomarketing (ou Marketing Interno) e o próprio marketing específico das academias de ginástica (Rezende, 2004).

O primeiro tipo é, basicamente, uma análise do mercado de serviços. Por Serviços podemos entender tudo aquilo que não é substancialmente físico. Uma aula de inglês é um serviço, uma aula de natação também. Por serviços podemos entender que é tudo aquilo que   comercializável, porém que não se pode apalpar. Atualmente é o setor da economia que mais gera renda. Como a academia pertence   esse setor, é um marketing importante a se considerar no mercado das academias de ginástica (Rezende, 2004).

Outro tipo é o Endomarketing, que é a contrata o, motiva o e o treinamento dos funcionários. Para que algum estabelecimento que ofereça serviços v  pra frente, não necessariamente somente o mercado das academias de ginástica, faz-se necessário que haja esse marketing, permitindo que os funcionários se dediquem atendendo bem ao cliente(Rezende, 2004).

## **II. 2) Marketing Esportivo**

Não se pode falar em marketing esportivo sem se mencionar o papel da televisão. A televisão remanesce hoje como o meio dominante em termos de penetra o de mercado e impacto de audiência. Um canal de televisão, por exemplo, paga aproximadamente cinco bilhões de dólares para ter os direitos de transmitir jogos para os leais fãs. E essa m dia eletr nica ajuda de certa forma a motivar milhões de consumidores   comprar itens como tickets para jogos, acessórios esportivos, etc., movimentando a economia na área esportiva (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

Ela é praticamente o canal mais importante de comunica o do telespectador com o mundo. Estima-se que, segundo estudos feitos, dos 100 milhões de americanos residentes nos Estados Unidos da América, 99,4 milhões têm pelo menos um televisor em sua casa. No Brasil os números não devem ser muito diferentes, se levarmos em conta as porcentagens. E se há público ávido por programas, a penetra o dos esportes pode fazer-se fácil, caso haja iniciativas. E elas existem. Um exemplo claro da participa o dos esportes

na televisão é a inauguração do primeiro canal de tv exclusivamente esportivo em 1979 nos EUA: ESPN (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

Para efetivamente se usar da mídia de uma forma correta, os “marketeiros” esportivos devem estar prontos pra colocar seu produto na mídia certa, no momento certo para atingir o público alvo. Logo, o desenvolvimento do marketing esportivo destaca-se principalmente pelo seu efeito dinamizador do crescimento desse mercado (Próni, 2000).

Um ponto muito levado em conta é a audiência, afinal, pois quando se fala nela, seu tamanho conta muito, porque quem passa eventos esportivos na televisão calcula o custo e o valor dos comerciais pelo número de pessoas que estão assistindo. Um pequeno jogo, por exemplo, deve atingir uma relativa pequena audiência, mas um jogo como uma Copa do Mundo, atinge um número de pessoas bem maior, logo, uma propaganda num intervalo de jogo de uma Copa do Mundo, provavelmente girará milhões na economia (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

Porém, outro fator importante além do tamanho da audiência é com certeza a composição dessa audiência. Embora as mulheres sejam maioria na audiência, os programas esportivos tem majoritariamente homens como alvo público. Essa importância se dá principalmente para se analisar que tipos de comerciais e produtos devem ser oferecidos nos intervalos comerciais (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

Historicamente, os esportes têm também tem se mostrado como um impulsionador de novas tecnologias. Por exemplo: nas décadas de 1920 e 1950 houve um aumento significativo da venda de rádios e televisores, respectivamente, em grande parte, para que os consumidores ouvissem a programação esportiva em sua casa. O crescimento da indústria dos esportes tem sido dirigida pela exposição na televisão, porque cria novos fãs, aumenta o interesse entre os fãs existentes e serve como uma forte arma promocional, crucial para o crescimento do consumo na área esportiva (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

Enfim, os esportes e a televisão se aliam uma a outra numa relação harmoniosa e benéfica para todos os lados. Os canais querem audiência para aumentar o número de

empresas pagando comerciais e os times esportivos querem audiência para aumentar o investimento e aumentar o prestígio do grupo (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

### **II. 3) O marketing das academias**

Já se falou no conceito de marketing e de marketing esportivo. Neste tópico, tratarei de conceituar o Marketing da academia. Basicamente ele é tudo que se faz para atrair e manter alunos, satisfazendo suas necessidades. A única diferença é que é voltado para características de academias, mas em essência, é muito parecido com o marketing empresarial.

Segundo Magro (2004), uma academia de ginástica precisa de um serviço de Marketing quando há diminuição no número de alunos, crescimento lento, mudanças nos hábitos dos alunos, concorrência e aumento dos custos.

Uma das mais importantes coisas a se fazer no marketing de uma academia é se preocupar com a criação de um nome, o qual se constitui numa peça fundamental para a academia. O nome tem que ser a síntese dos serviços que a academia oferece. O importante no marketing das academias é que ele deve sempre seguir as necessidades dos alunos, e não o contrário. Neste sentido, o aluno é o elemento chave, afinal, a academia existe em função do aluno. O importante é estar sempre inovando em suas atividades, buscando novos rumos, novas associações, e ter principalmente qualidade naquilo que faz e transmitir uma idéia de seriedade, modernidade, interesse e competência (Neto, 1994).

Deve-se sempre acompanhar os modismo, mas não se tornar questão de sobrevivência. Eles passam. Uma coisa que deve ser bem entendida no marketing das academias é que as pessoas não buscam fazer exercícios. Elas buscam orientação. Fazer o exercício, fazem em casa. Mas além de orientação, o aluno busca um ambiente onde possa se relacionar socialmente, por isso um fator importante para o marketing de uma academia é buscar realizar atividades que integrem os clientes (Neto, 1994).

Outro ponto muito importante para o marketing das academias é um atendimento bom. De acordo com pesquisas, 17% dos clientes se importam com localização próxima, 16% com atendimento, 15% escolhem o ambiente, 4% escolhem que a academia que querem frequentar deve ser conhecida (integração social), 8% por sugestão de amigos, 2% se preocupam com preços, 3% testes e exames de saúde feitos periodicamente, 2% conhecimento dos administradores, 0,5% outros motivos e o resto alegou uma cobertura de professores suficientes (orientação), (Neto, 1994).

O sucesso do marketing de uma academia depende de uma análise de mercado dos serviços que ela oferece, maximizar a utilização dos recursos, planejar, organizar, sempre atender o cliente da melhor forma possível, ou seja, só se sabe se o marketing atingiu seu objetivo se houver satisfação dos Clientes (Magro, 2004).

Como diz Magro (2004): “É importante identificar quais são os fatores que levam as pessoas a procurarem a academia. Os motivos mais comuns são: decisão emotiva (modismo e estética) e fatores de saúde. Quando estão fazendo a decisão de escolher uma academia, as pessoas, além da necessidade de suprir seus motivos (estéticos, saúde, etc.), analisam fatores como preço, qualidade, valor, conveniência e risco. Atentas à essa realidade, as academias devem saber que a meta é o consumidor. Porém, não basta tentar atraí-lo apenas pela beleza ou carisma dos professores, ou com todo um figurino de roupas e adereços; é necessário ter consciência que por trás de todo o produto, há uma corporação; as técnicas, as máquinas e os empregados são uma garantia da qualidade desse produto ou serviço. É preciso atrair o consumidor para a academia pela qualidade, preço e benefícios que o serviço oferece e, por isso, é tão importante se ter um conhecimento analítico do público que se vai receber na mesma.

Para se manter a satisfação dos clientes, faz-se muito importante que o profissional de Educação física que esteja atuando esteja sempre com seus conhecimentos reciclados, se especializando, sempre aprendendo (Magro, 2004).

Basicamente, para que o marketing da academia tenha sucesso, faz-se necessário que seus clientes vejam através dele Competência, Seriedade, Cortesia e Elegância (Saba, 2004).

#### **II. 4) Estratégia concorrencial das academias de ginástica**

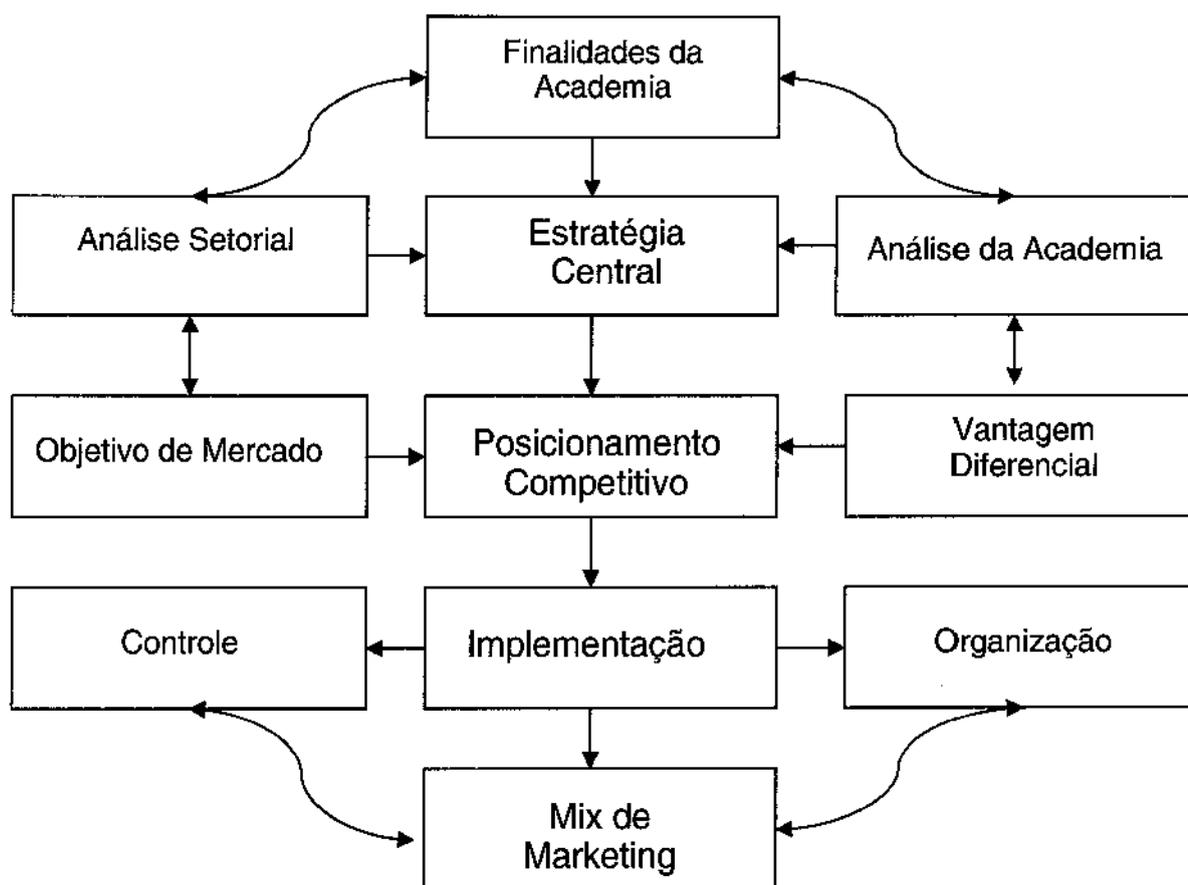
Os objetivos de longo prazo da academia devem ter prioridade que o cliente esteja contente e satisfeito. Mas não é tão simples saber exatamente como satisfizer o cliente. Para o cliente um produto ou serviço de qualidade é aquele que está adequado à finalidade e não aquele que oferece um luxo desnecessário. O cliente precisa suprir necessidades, e a academia deve corresponder às expectativas (Mckeena, 1989).

Quando a academia decidir qual estratégia central vai seguir, após analisar cuidadosamente o mercado-alvo e o mercado concorrencial, deve-se dar uma atenção toda especial para aptidões e competências que diferenciam os seus serviços, definindo as áreas em que a academia apresente um bom desempenho. Isso vai permitir que o potencial do mercado seja aproveitado ao máximo (Mckeena, 1989).

Um fator importante para o sucesso de uma academia (e para se decidir na escolha da estratégia central) é perceber qual o papel de cada atividade no portfólio geral de negócios da academia, ou seja, entender o papel de cada divisão da mesma. É preciso que todos departamentos dentro da academia estejam em sintonia com a estratégia (Mckeena, 1989).

Quando a estratégia central é escolhida, a tarefa da área de marketing é implementá-los. Os 3 elementos básicos da implementação dessa estratégia são: *o mix de marketing, a organização e o controle* (Mckeena, 1989).

O esquema de construção e implementação de uma estratégia concorrencial, retirado de Mckeena (1989), segue abaixo:



Para entender toda a formação de uma estratégia central até sua implementação, a fim de que a academia tenha um bom desempenho frente a concorrência no mercado, serão detalhadas as várias etapas e aspectos desse esquema.

## **II. 5) A formação da estratégia central: análise setorial e análise da academia**

É muito importante que a academia faça uma análise do mercado para conseguir verificar quais as oportunidades e as ameaças ao crescimento da academia. Essas oportunidades e ameaças podem vir de duas correntes: dos clientes (atuais e potenciais) e as academias concorrentes (atuais e potenciais). A academia só consegue fazer isso através de uma análise setorial, que futuramente vai ajudar a traçar as primeiras linhas na construção da estratégia central da academia (Rezende, 2004).

Obviamente, não somente uma análise de mercado é suficiente. É preciso também que se faça uma análise da própria academia e como ela está inserida nesse mercado. A primeira coisa a ser feita para se analisar a própria academia é fazer uma análise da cadeia de valor. Cinco coisas que agregam valor ao resultado final da academia, positivamente falando, segundo Mckeena (1989), são:

- *a logística de insumos (fluxo de serviços para dentro da academia)*
- *a logística da distribuição: levar os serviços do ponto de planejamento até o cliente.*
- *atividades de marketing e vendas: informar os clientes e os possíveis clientes sobre os serviços oferecidos pela academia, enfim, dar-lhes um motivo para se matricular,*
- *serviço com maior qualidade: abrange todas as atividades de atendimento necessárias ao desempenho eficaz do serviço.*

Os quatro pontos mais importantes para a academia avaliar sua posição no mercado são, segundo Capinussu (1989):

- *participação relativa no mercado*
- *Taxa de mudança participação no mercado*
- *Ativos de marketing exploráveis.*
- *Produtos e serviços únicos e valorizados.*

Em marketing – especificamente na formulação da estratégia central –, a segmentação e o posicionamento são inseparáveis numa análise setorial. Enquanto a segmentação identifica grupos homogêneos de clientes em potenciais, a pesquisa de posicionamento (através da análise setorial), mostra como estes clientes percebem os produtos e serviços concorrentes. Tanto a segmentação como o posicionamento são, portanto, meios de aumentar a nitidez de um quadro que mostra como os clientes podem ser

agrupados em um mercado e como estes clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos (McKeena, 1989).

É importante, para manter essa estratégia, que a academia analise seu perfil de capacidade, ou seja, seja capaz de fazer um exame de seus pontos fortes e fracos para determinar o que ela pode fazer. Este é o passo final da análise da concorrência (McKeena, 1989).

A finalidade crucial da análise de concorrência é determinar os perfis de reação dos concorrentes, isto é, fornecer um guia sobre o comportamento dos concorrentes ao enfrentarem mudanças ambientais e competitivas. Isto implica em 3 questões, segundo Capinussu (1989):

- *O concorrente está satisfeito com sua posição atual?*
- *Quais as providências ou mudanças estratégicas com maior probabilidade de implementação pelo concorrente?*
- *Onde o concorrente é vulnerável?*

A fim de ajudar nessa análise, é interessante que a academia colete informações estatísticas sobre seus concorrentes e os mercados, enfim, fazer um projeto que ajudará grandemente a formulação da Estratégia Central, contendo toda a análise dos concorrentes no mercado (Capinussu, 1989).

## **II. 6. Estratégias de concorrência**

Para que a academia esteja posicionada no mercado, ela precisa de um tempo de operação/funcionamento. Mas, antes de tudo, vem a decisão de investir e a materialização do projeto.

## II. 6. 1) Barreiras à entrada

A questão das barreiras à entrada tem recebido uma atenção muito grande principalmente porque identifica quantas firmas (no caso academias) estão concorrendo e principalmente é ela que determina quando não há mais espaço para uma nova academia entrante no mercado quando este está saturado (Bain, 1956)

Um conceito importante nas barreiras à entrada é o de “condição de entrada” que se define como o estado de concorrência potencial. Busca mostrar até quanto o preço dos serviços oferecidos pela academia (mensalidade) pode subir sem que haja entrada de novas academias. Em mercados com bem poucas academias, a entrada fácil fará com que, a longo prazo, o preço se iguale aos custos médios mínimos. Contudo, havendo uma organização por parte das academias líderes, este fato pode ser modificado (Bain, 1956).

Vale ressaltar que a aquisição de novas unidades por parte de uma mesma academia, assim como a expansão de capacidade por uma academia já estabelecida (por exemplo a introdução de novas modalidades esportivas na academia) não são considerados entrada. Portanto, para ser considerada uma entrante, a nova academia deve, ou construir uma nova planta ou modificar uma planta já existente na qual funcionava outro ramo de atividade (Bain, 1956).

Como já explicitado anteriormente, conforme a diferenciação dos grupos de academia (pequenas, médias e grandes) tem-se um regime de preços diferenciados. Para resolver esta questão, a solução seria que todas as academias elevassem seus preços simultaneamente em quantias ou proporções similares (Bain, 1956).

Quando uma nova academia entra no mercado, as conseqüências dessa entrada vão depender do tempo de retardo de entrada que a acompanha (a busca por clientes, a publicidade da academia, etc), (Bain, 1956).

## **II. 6. 2) Determinantes das condições de entrada**

Para que haja uma condição de entrada “fácil”, as academias estabelecidas não podem ter vantagem de custo absoluto sobre as entrantes e não devem ter vantagem de diferenciação de produtos com a nova academia entrante (estas ocorrem quando há uma preferência dos clientes pelos serviços de certa academia), (Bain, 1956).

Ainda que essas condições sejam válidas, a entrada tende a formar um obstáculo em tal grau que permita às academias já instaladas a elevarem seus preços pelo menos acima do nível de custo mínimo sem induzir a entrada (Bain, 1956).

As condições de entrada, como explicitadas acima, têm um papel importante principalmente na determinação do tipo de entrada e agem como reguladoras de preços e quantidades produzidas (Bain, 1956).

Como diz Bain (1956: 24-25): *“Existem dois elementos que tem uma importância grande para determinar os efeitos da condição de entrada. A interação entre os dois elementos deve determinar o efeito da condição de entrada. O primeiro é o valor da condição de entrada medida pela percentual em que as empresas estabelecidas podem fixar seu preço acima de um nível competitivo enquanto impedem a entrada, ou seja, não reduzir seu valor para algo muito próximo ao custo médio mínimo, o segundo é o grau de concentração das empresas já existentes.”*

De nenhuma forma uma academia sozinha pode influenciar o curso de entrada ao ramo-de-atividade através de seus próprios ajustamentos de mercado. A condição de entrada tende a ser ignorada pelas academias (considerando um ramo atomizado), uma vez que suas políticas de mercado não vão influenciar a entrada (Bain, 1999).

## **II. 7) As vantagens competitivas**

Uma vez dentro do mercado, a academia precisa se manter nele. Para se manter e ter lucro, é preciso que haja uma diferenciação entre os produtores. Aí que entra a questão das

vantagens competitivas, que geralmente estão associadas ao produto como estética, marca, entre outros. No caso das academias isso fica claro quando se compara academias com aparelhos modernos e outras com aparelhos menos desenvolvidos e menos complexos. (Possas, 1999).

As vantagens diferenciais podem ser ligadas ao processo de inovação ou de custo.

### **II. 7. 1) Vantagens de diferenciação baseadas no processo de inovação**

Num mercado concorrencial, a inovação tem um forte papel para se obter uma vantagem competitiva de uma academia mediante as outras. E essa inovação deve ficar durante um tempo sobre controle da academia para garantir uma lucratividade extraordinária (Possas, 1999).

Como diz Possas (1999: 81-98), ao analisar os conceitos relacionados à inovação, podemos classificá-los da seguinte forma:

- *Apropriabilidade: diz respeito à questão de que a introdução de uma inovação é fundamental para que haja a existência de lucros extraordinários.*
- *Cumulatividade: diz respeito ao fato de o progresso técnico em geral não se dar de forma aleatória, mas seguir uma trajetória aleatória.*
- *Oportunidade: A oportunidade tecnológica diz respeito às possibilidades de incorporar avanços inovadores em um ritmo acelerado, como é o caso de produtos/serviços de consumo de massa, que vivem presenciando inovações.*
- *Interatividade: Diz respeito à questão de o produtor estar sempre organizando uma estratégia coerente de inovação, a fim de que extraia com a inovação o máximo de lucro possível."*

As vantagens de diferenciação baseadas no processo de inovação são, segundo Possas (1999), fundamentadas pelos seguintes tópicos:

- a) *Economias de Escala*: Ocorre quando o aumento dos serviços oferecidos pela academia reduz seus custos. Esses ganhos podem ter sido originados pela melhoria de um serviço ou pelo marketing/propaganda da academia. É neste ponto que o conceito de marketing esportivo entra em cena, especificamente o Marketing de Academias, que será tratado no tópico abaixo.
- b) *Economias de Escopo*: Diz respeito ao oferecimento de várias atividades físicas, e não apenas uma.
- c) *Capacidade de Financiamento da Firma*: É óbvio que uma boa situação financeira se torna uma vantagem competitiva para a academia frente às suas rivais.
- d) *Patentes*: Quando a inovação parte da própria cadeia, há uma vantagem competitiva grande. Um exemplo claro é o “*Body Combat*”, que, para ser utilizado, precisa ser comprado pelas academias, por ser um serviço patenteado.
- e) *Relações com a mão-de-obra*: Selecionar bons profissionais e capacitados e impedir protestos salariais com certeza se tornará uma vantagem competitiva.

Os fatores fundamentais que devem nortear a criação da vantagem diferencial baseada no processo de inovação residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente, ou seja, chamar a atenção, suprir uma necessidade do cliente.

Essa vantagem é necessária para que a academia crie uma defesa e continue no mercado. A diferenciação no custo também é importante para a academia.

## II. 7. 2) A questão das vantagens diferenciais pelo custo e os preços

Os custos são gerados pela academia durante todo o ciclo da atividade, desde a abertura da mesma até o período de vida. Existem também os gastos com infra-estrutura como administração, P&D, recursos humanos, etc. Para que a academia esteja em equilíbrio, é preciso que os custos sejam inferiores á receita, a fim de se obter lucro (Bacic, 2003).

Vale ressaltar aqui a importância das condições estruturais vigentes em cada mercado local. Quando essas condições são favoráveis, facilmente a academia consegue controlar de uma forma positiva esses custos. Já quando a estrutura não é tão favorável, fica mais complicado administrar preços (Bacic, 2003).

Uma forma de manipular os custos de uma forma favorável para a academia mesmo em momentos desfavoráveis seria através da adoção do Mark-up. A formação de um mark-up permite a recuperação do custo total como também uma margem de lucro para a academia (Bacic, 2003).

Fortemente ligado a questão dos custos, aparece a questão dos preços. É só através de uma boa situação nos custos que os preços podem ser ajustados a um nível razoável, permitindo o lucro da academia (Bacic, 2003).

Por haver uma segmentação presente no mercado das academias, cabe, a fim de se entender a concorrência, se levar em conta essa segmentação. Entre as academias de pequeno e médio porte, pode-se sim afirmar que existe uma concorrência baseada, claro que não totalmente, mas em grande parte pelo preço. Há uma busca incessante de se reduzir os custos a fim de produzir mensalidades cada vez mais baratas. E para se reduzir os custos, voltamos á questão das vantagens competitivas explicitadas anteriormente.

Já quando se fala nas academias de grande porte, pode-se dizer que há uma rigidez de preços. Não há uma variação significativa entre os preços de uma academia de grande porte para outra. A concorrência se dá, principalmente, através de diferenciação de

serviços, qualidade e inovações. Neste caso da segmentação das grandes academias, a rigidez de preços se dá principalmente pelas expectativas dos estrategistas com relação à evolução do mercado. Por exemplo, caso se queira impedir que novos entrantes ingressem no mercado, há um acordo para que os preços mantenham-se baixos. Além disso, uma rigidez nos preços faz-se interessante pela confiabilidade que transmite.

Em hipótese alguma se pode dizer que, por serem de grande porte, as academias deste segmento sempre vão manter a rigidez. O processo concorrencial pode, de repente, impelir as grandes academias a alterarem seus preços de mercado, visto um choque na economia ou uma estratégia feita em conjunta por este segmento.

Os “marketeiros” devem reconhecer os vastos elementos que requerem preço. No mundo esportista, segundo Mullin, Hardy & Sutton (1993), eles se constituem em:

- *Aparelhos;*
- *Tickets;*
- *Concessões (caso das academias);*
- *Informações (Revistas, etc.);*
- *Contratos;*
- *Serviços.*

Esses elementos são precificados variavelmente dependendo do local, da imagem e do time. O preço é um elemento crítico por um número de razões: Primeiro, porque é muito volátil e está sempre em processo de modificação no segmento de pequeno e médio porte. Segundo, porque em certas condições de mercado é uma das mais efetivas ferramentas para eliminar concorrentes (considerando o mercado como simplesmente concorrencial, sem a existência de oligopólios e monopólios). Terceiro, o preço é facilmente visível, e nunca foge muito da cabeça dos consumidores. Um preço muito alto nos esportes não necessariamente é visto como algo ruim para os consumidores, mas indica uma qualidade maior (principalmente no caso das academias). Os elementos mais vistos pelos consumidores são: Conveniência, estética, limpeza, conforto, como a mercadoria está disponível e a durabilidade (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

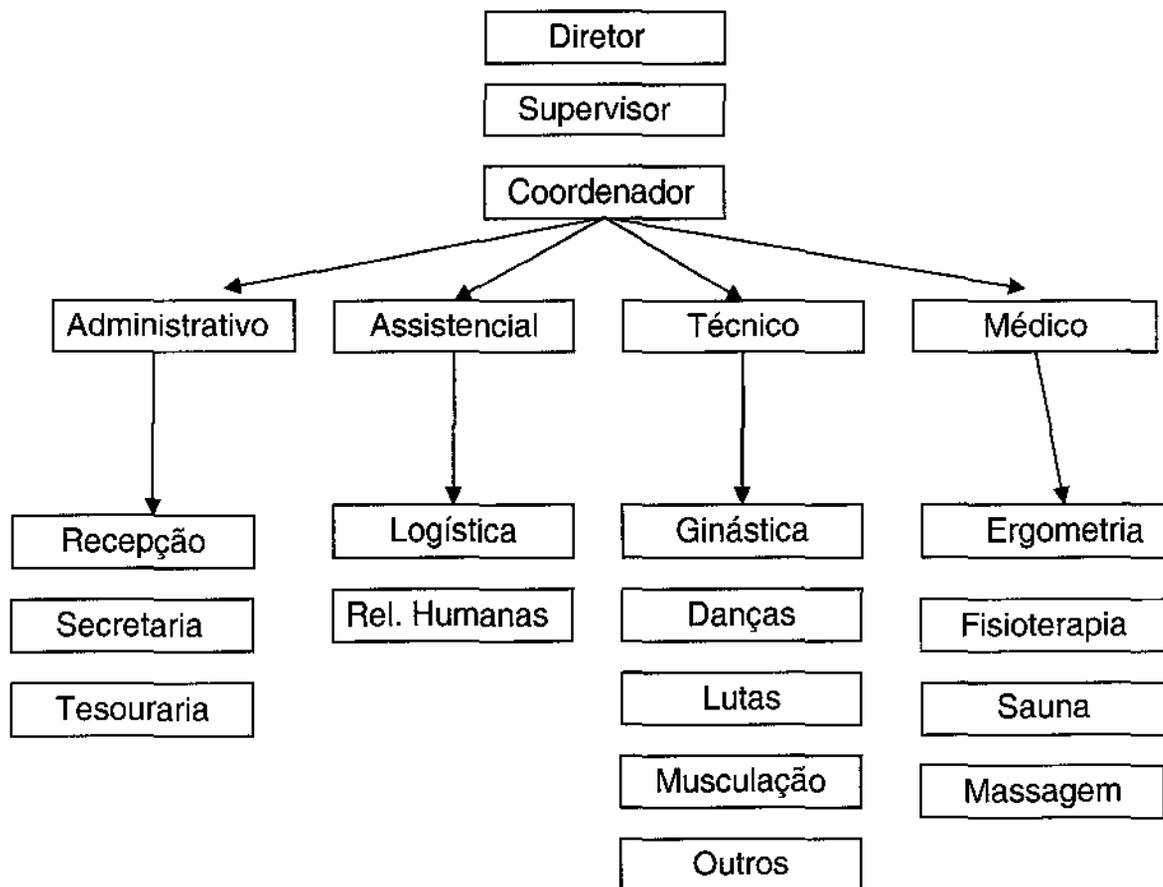
Geralmente, escolhe-se o *break even* como ponto para análise de preço, mas nem todas as empresas o escolhem. Isso é importante pois se preços forem cobrados abaixo do *break even*, dificilmente um negócio pode se manter. Em estratégias de preço das pequenas e médias academias, as condições do mercado econômico tem um importante papel, seja em qualquer forma de colocar preço. O conceito de colocar preço está relacionado com a elasticidade da demanda (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

O conceito de elasticidade da demanda é usado para medir quão sensível o mercado é sobre uma mudança de preço. No esporte, constantemente se vê mudanças na curva de demanda que incluem a elasticidade. Uma estratégia importante no tocante a preços é sempre estar monitorando seus concorrentes (aqueles que afetam a demanda), (Mullin, Hardy & Sutton, 1993).

## **II. 8) Organização interna**

Além dos aspectos anteriores, é preciso que a academia esteja devidamente organizada, para que possa seguir todo o esquema da estratégia montada. Não adianta montar uma excelente estratégia se a academia não está pronta para implementá-la. É preciso que haja um sistema de gestão bem elaborado (Saba, 2004).

Abaixo segue um pequeno exemplo de uma apresentação genérica de uma organização interna numa academia de Ginástica, retirada de Capinussu (1989):



## **II. 9) Análise do perfil dos consumidores**

Enfim, para se montar uma estratégia de concorrência numa academia de ginástica preciso se passar por todas as etapas mostradas pelo esquema de Mckeena (1989), até sua implementação.

Entender os clientes é fundamental para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico coerente, pois o mercado é sensível às mudanças dos consumidores. E é o mercado, no longo prazo, que vai ditar se a estratégia montada pela academia é eficaz ou não. Talvez essa seja a maior tarefa das academias de ginástica a fim de se manterem e expandirem no mercado.

E para analisar o cliente, segundo Saba (2004), é preciso avaliar os seguintes tópicos relativos às possíveis segmentações dos consumidores:

- **Condição Econômica:** *Poder de compra e hábitos de consumo.*
- **Idade:** *Tem sido usada como uma variável de segmentação em muitos mercados. Nesse esquema de segmentação raciocina-se que existem diferenças significativas nos comportamentos e nas exigências de produtos/serviços entre os segmentos demográficos identificados.*
- **Localização geográfica:** *pode ser uma variável de segmentação útil, especialmente para operações de marketing de porte pequeno ou médio, que não podem querer atacar um mercado muito disperso.*
- **Subcultura:** *cada pessoa é membro de uma subcultura. Esta subcultura é um grupo dentro da sociedade geral que tem particularidades de atitude ou comportamento.*

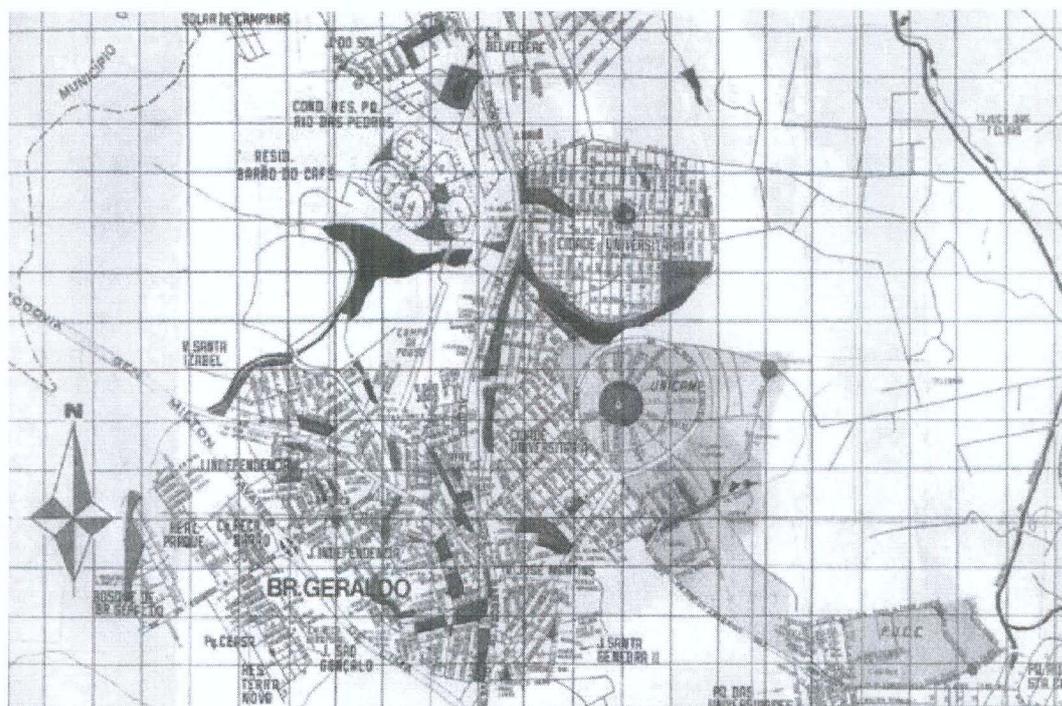
No final das contas, toda a estratégia gira em torno de manter os clientes existentes e adquirir mais clientes ao longo do tempo, e é essa luta que vai gerar a concorrência nos segmentos do mercado das academias de ginástica. As que assumem uma postura mais agressiva percebem que há mudanças no mercado, as quais exigem uma adaptação do marketing, a fim de satisfazer o cliente (Kotler, 2000).

### III. AS ACADEMIAS DE GINÁSTICA EM BARÃO GERALDO

Após se ter falado da dinâmica do mercado das academias de ginástica e após se ter verificado, como na teoria, a estratégia de uma academia deveria ser formulada, vamos verificar neste capítulo como efetivamente ela é planejada num mercado específico.

Para tal análise, foram selecionadas 9 academias localizadas na região do distrito de Barão Geraldo, Campinas – SP, que oferecessem pelo menos a modalidade de musculação, que é a que mais caracteriza uma academia de ginástica. Para coletar informações, foram entrevistados seus gestores/donos. A entrevista buscou englobar os tópicos mencionados nos capítulos I e II (concorrência, investimento, marketing, estrutura da academia, etc.) com a finalidade de analisar os dados obtidos a partir da teoria contida nos princípios de marketing e nas teorias microeconômicas. O questionário, que visou captar os principais pontos que influenciam a tomada de decisões para formular o planejamento da estratégia das academias, encontra-se em anexo, no final deste estudo.

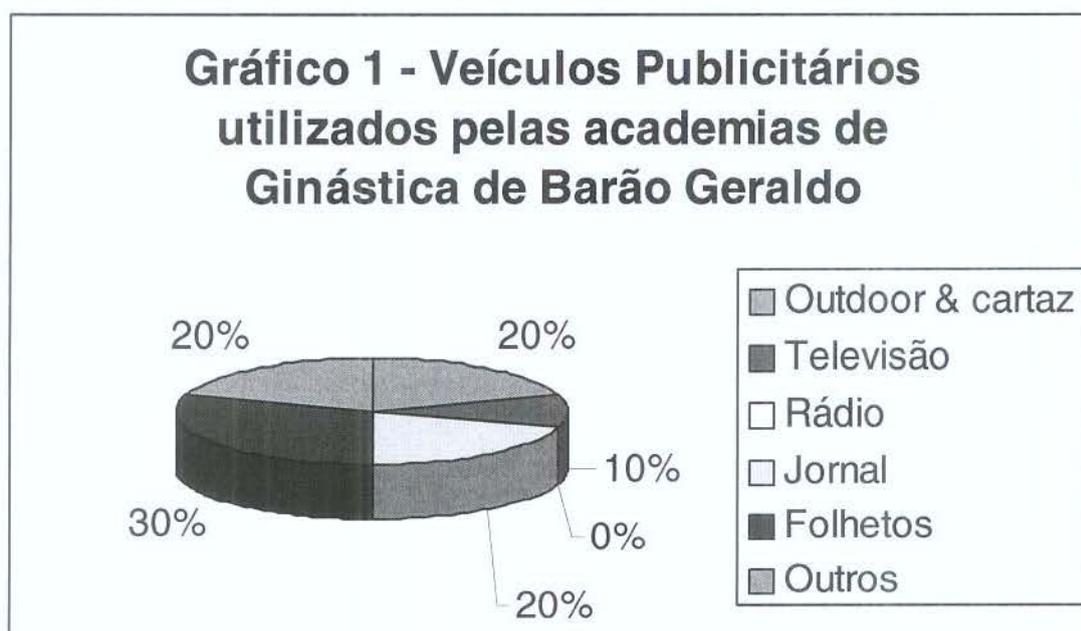
Abaixo, o mapa da região onde as academias se localizam:



(<http://www.bgol.com.br>)

### III. 1) Estratégias de marketing das academias na prática

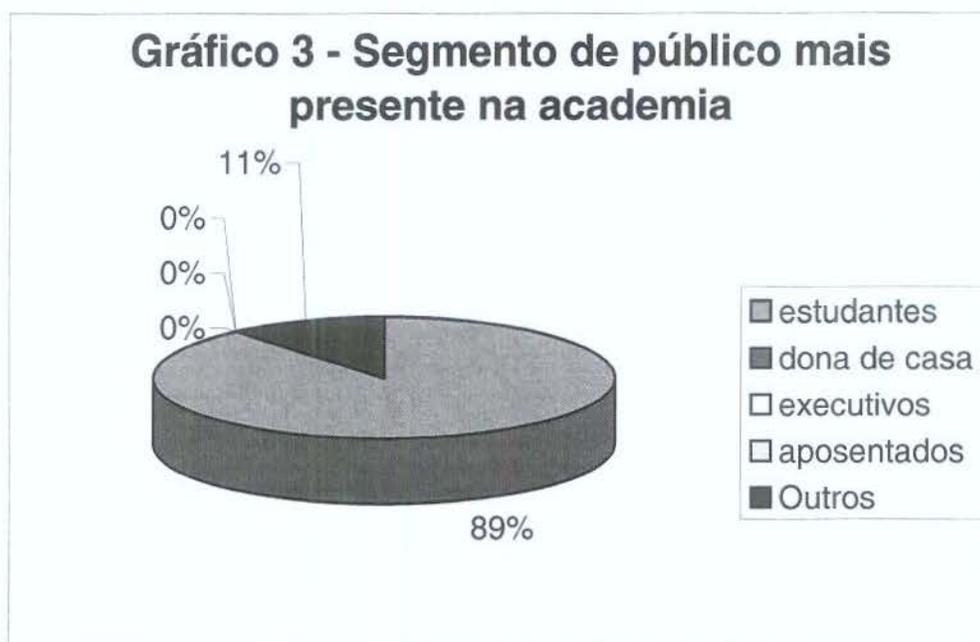
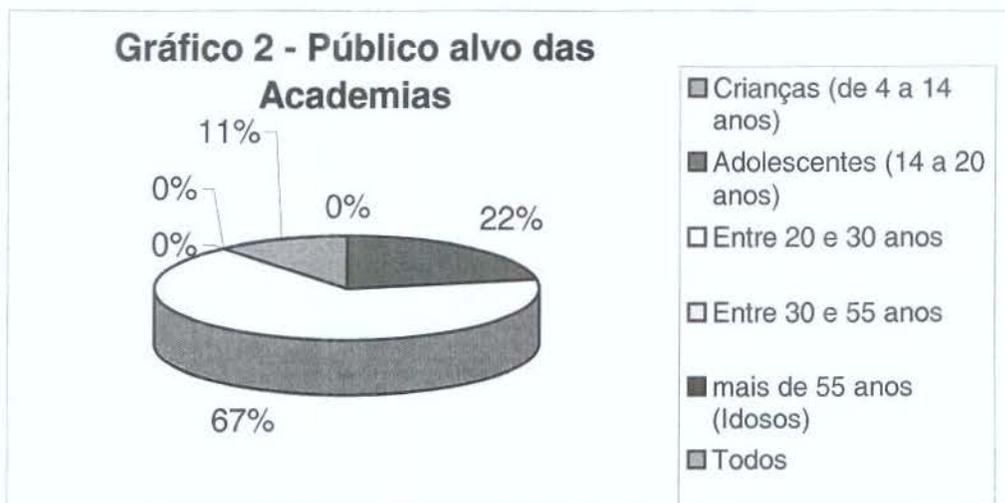
De acordo com as entrevistas, o tipo de publicidade mais utilizada pelas academias como ferramenta de marketing ainda são os folhetos. Uma das razões que explicam esse resultado, presente no gráfico 1, é certamente o baixo custo. Enquanto a televisão e o rádio ocupam parcelas mínimas, Outdoor, cartazes e folhetos são os mais utilizados para atrair novos clientes.



Já no assunto público-alvo, percebe-se que a maioria das academias deseja atingir um público alvo que esteja entre 20 e 30 anos, como mostrado no gráfico 2, o que realmente ocorre quando verificamos que a maioria das academias tem como maior público, unanimemente mostrado no gráfico 3, os estudantes. Esse fato decorre da presença de duas grandes universidades na região (PUC Campinas e UNICAMP), fazendo com a mesma seja habitada em sua grande maioria por estudantes.

É muito importante fazer um estudo das características do público que freqüentará a academia. Tudo isso é muito útil para definição de localização e decoração interna da

academia, para que haja uma possível adaptação ao público alvo, afinal, de acordo com o capítulo II, um estudo da condição econômica, de idade, localização geográfica e subcultura são fundamentais para o desenvolvimento de um bom posicionamento estratégico para a academia de ginástica (Neto, 1994).



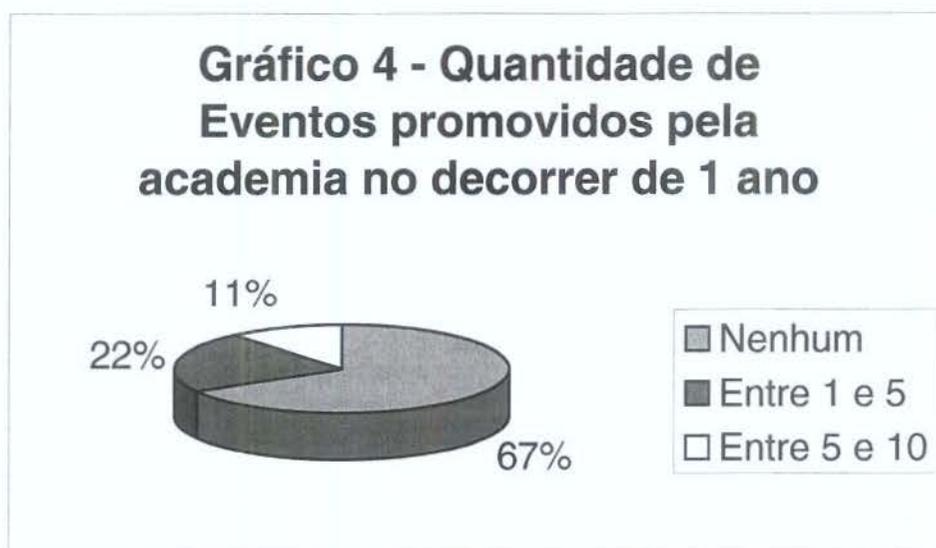
Talvez fosse interessante que as academias, por desejarem atingir mais públicos jovens, usassem mais publicidades como cartazes & Outdoor, principalmente nos locais

onde há grande aglomeração de pessoas nessa faixa, como próximo a barzinhos na região central de Barão Geraldo, ponto de ônibus das universidades, entre outros.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de promover mais eventos para chamar a atenção do público jovem presente na região, uma vez que somente 33% das academias promovem eventos, enquanto as outras 66% não promovem nenhum evento com os alunos por ano, como mostra o gráfico 4.

Eventos são um grande aliado para o atual marketing, e atualmente, as competições têm tido uma grande aceitação pelo público jovem em outras regiões. Como diz Neto:

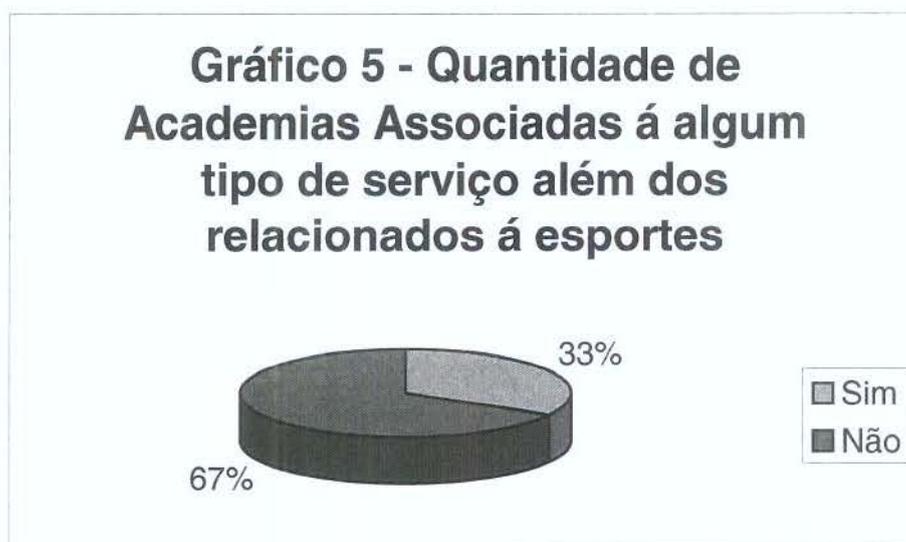
*“A academia deve não só ser um centro de atividades físicas como também um centro de integração social. Isso faz com que os alunos hesitem antes de saírem das academias.”*



Um outro ponto a ser melhorado pelas academias é se associar com outros serviços. O mundo cada vez mais se torna globalizado e não há motivo para que as academias não se tornem também. De acordo com o gráfico 5, apenas 33% das academias da região de Barão

Geraldo tem convênios com algum tipo de serviço, que são, no casa da região, lanchonetes e lojas de roupas esportivas.

Na Região metropolitana de São Paulo, por exemplo, existem academias que chegam a ter salão de cabeleireiro, locadora de vídeo, banca de jornal, escola de inglês, lanchonete, loja de artigos esportivos, clínica de estética, entre outros, e, querendo ou não, isso acaba atraindo clientes. Mesmo que alguém não esteja interessado nas atividades esportivas, essa pessoa acaba sendo “obrigada” a se defrontar com os serviços oferecidos pela academia quando vai utilizar algum serviço conveniado com a mesma. E isso pode causar uma atração e tornar essa pessoa um possível futuro cliente da academia ou, mesmo que essa pessoa não se torne um cliente, pode indicar a academia para amigos e/ou conhecidos.

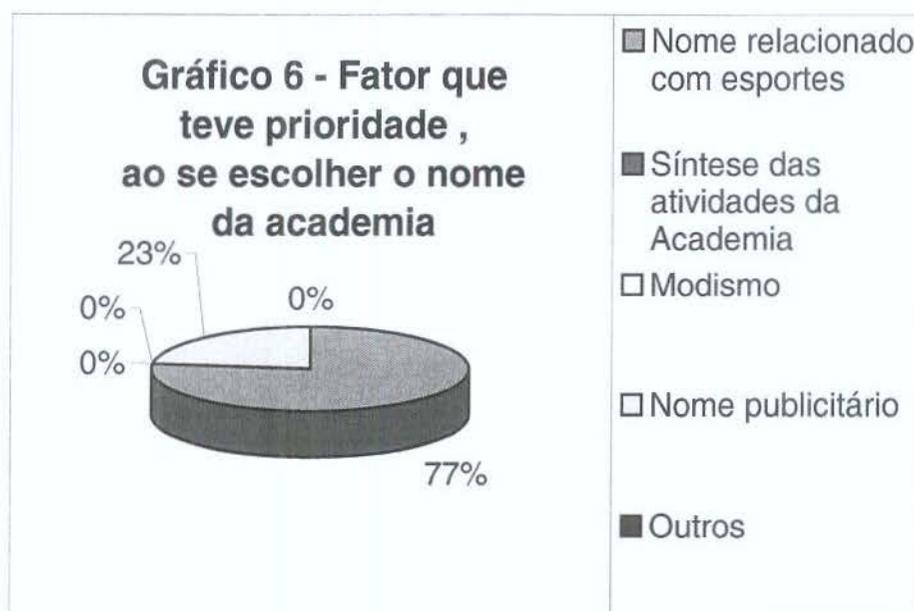


A criação do nome se constitui num fator fundamental para o marketing da academia. De acordo com Neto, o nome deve ser de fácil pronúncia, não confuso e não excludente. *Neto (1994)*.

Como se vê no gráfico 6, a maioria das academias escolhe o nome visando estabelecer uma relação forte com um estilo de vida esportivo. Apenas 23% busca um nome com apelo publicitário. Nenhuma academia respondeu a opção “Modismo”, e

com razão, uma vez que como comentado no capítulo II, modismos passam, e a academia precisa de um nome que fique no mercado.

Porém, como já mencionado no capítulo anterior, o melhor nome deve ser aquele que sintetiza as várias atividades esportivas realizadas na academia, opção que não foi escolhida por nenhuma das academias entrevistadas.

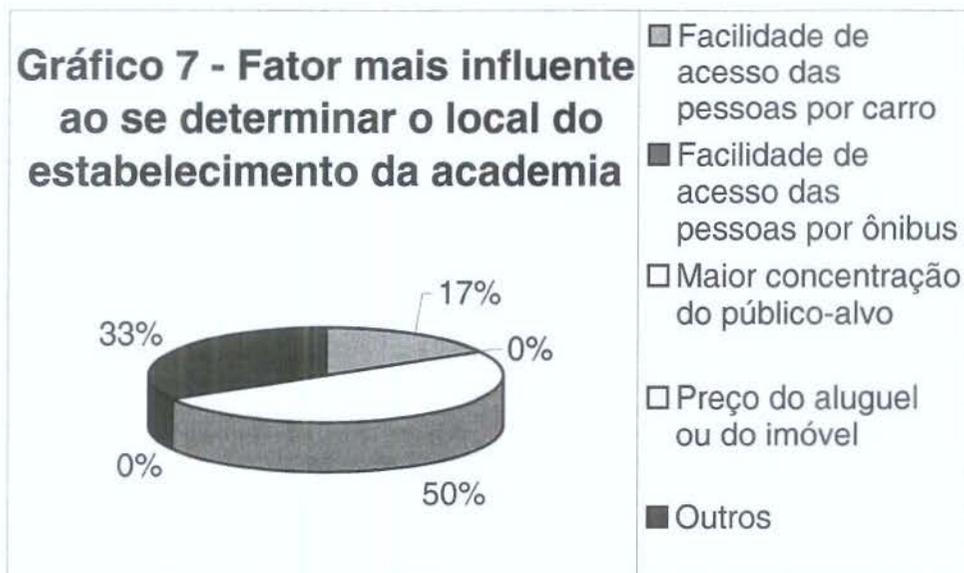


### **III. 2) Estratégias de concorrência das academias na prática**

#### **III. 2. 1) Estabelecimento da academia e do preço da mensalidade**

Um dos pontos mais importantes antes de se instalar a academia é verificar se na região existe concentração do público-alvo. Apenas 50% das academias entrevistadas, de acordo com o gráfico 7, verificam isso antes de abrir uma nova academia. Não faz sentido abrir uma academia voltada para jovens num local onde se concentrem pessoas entre 30-40 anos. É importante que as academias atentem mais a esse fato antes de abrir seu estabelecimento.

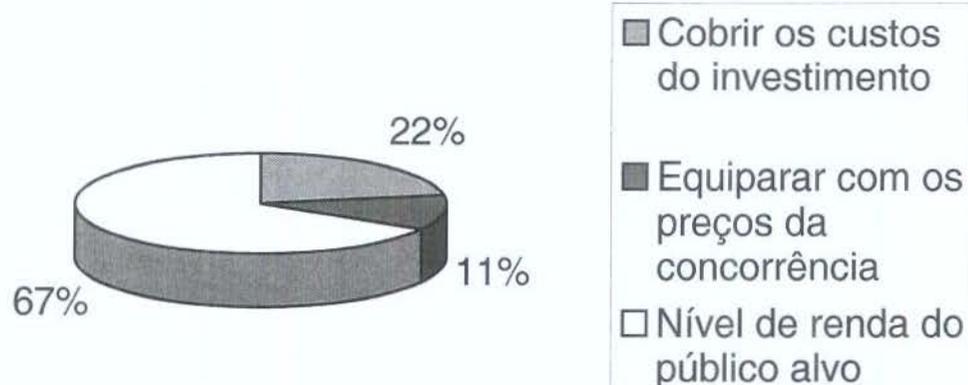
A outra opção muito utilizada foi “Outros”. Nessa opção encaixam-se respostas como “Local onde menos existiam academias no momento do estabelecimento” (onde se percebe uma grande preocupação com a concorrência) e “Situação Emergencial”.



É importante também entender que, ao se abrir uma academia, deve-se focar no cliente, no seu público alvo, como já mencionado acima. Muitas vezes, nos primeiros anos de vida, a academia poderá ter um lucro baixo ou muito próximo de zero, mas com o tempo, a academia passa a se tornar um estabelecimento sólido no local, gerando mais lucro. Por isso, é importante que, quando a academia entra no mercado, ela foque como fator principal para definir seu preço nas mensalidades a renda média do público alvo.

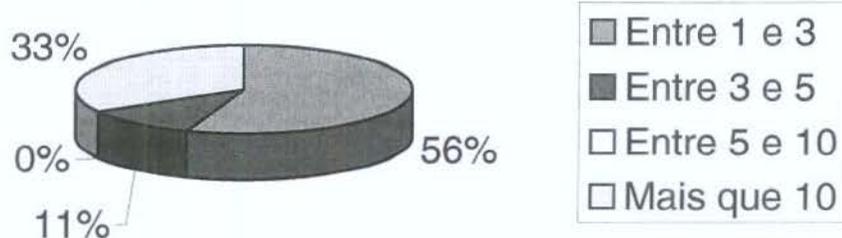
Como mostrado no gráfico 8, a maioria das academias segue as instruções da teoria sobre planejamento da estratégia da academia, focando o valor do preço da mensalidade na renda média do público-alvo.

### Gráfico 8 - Fator determinante do preço da mensalidade nas academias de ginástica de Barão Geraldo



Ainda sobre os preços da mensalidade, é interessante que hajam vários pacotes, dependendo das atividades que os clientes desejem praticar. Mesmo que hajam poucas opções de serviços oferecidos, ainda é possível criar uma variedade de pacotes, se adequando assim as necessidades de diferentes tipos de clientes e ajuda a academia a se adequar a um preço baseado na renda média do público local. Como mostrado no gráfico 9, apenas 33% das academias apresentam mais do que 10 pacotes de preços.

### Gráfico 9 - Quantos tipos de pacotes de preço a academia oferece

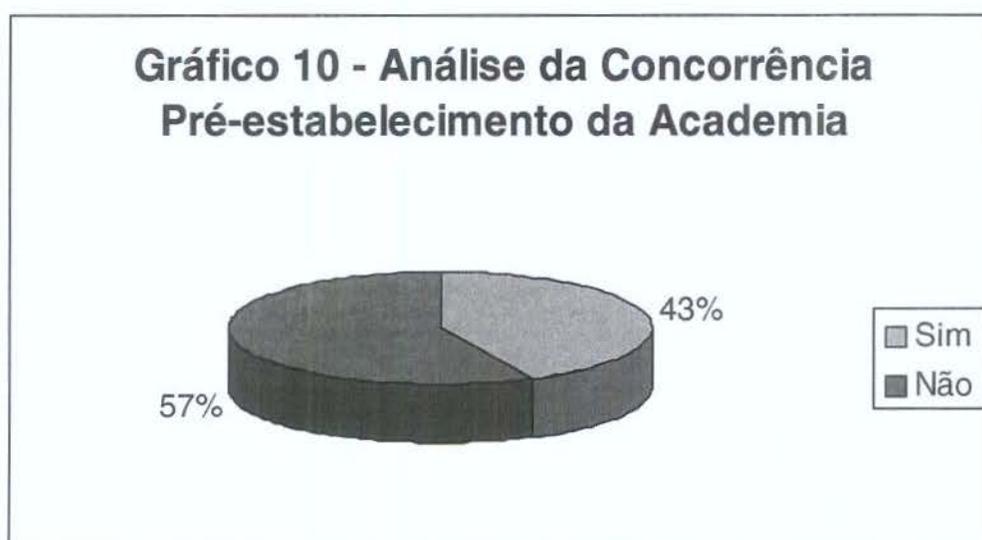


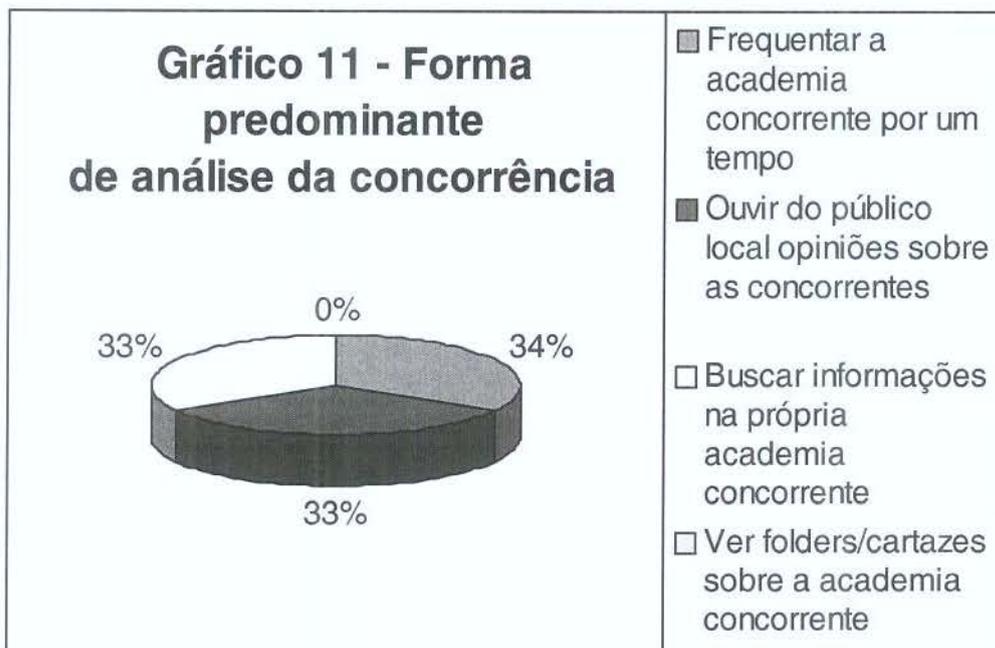
### III. 2. 2) Análise da concorrência pré e pós-estabelecimento da academia

Um ponto muito importante, como mencionado no capítulo II, é, antes de se abrir a academia, fazer um análise setorial, e parte dessa análise setorial se constitui em fazer uma análise da concorrência antes do estabelecimento da academia de ginástica. Essa análise vai ajudar a identificar o montante de investimento que deverá ser feito ao estabelecer a nova academia.

Seria incoerente abrir uma academia de ginástica que oferecesse musculação, a um preço “X”, se na região já existem várias academias concorrentes que oferecem mais serviços além da musculação, pelo mesmo preço “X”. Neste momento, faz-se importante uma análise setorial, justamente para saber que atividades esportivas a academia deverá ofertar.

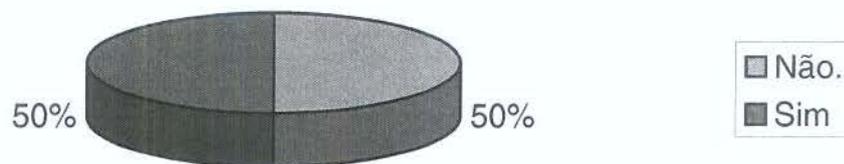
De acordo com o gráfico 10, 57% das academias entrevistadas fizeram essa pré-análise e, de acordo com o gráfico 11, o método predominante para se fazer essa pesquisa da concorrência foi freqüentar a academia concorrente por algum tempo. Dessa forma, é possível analisar de perto a lógica da academia e ajuda a desenvolver, para a nova academia, uma lógica semelhante ou até melhor planejada.





Assim como a análise pré-concorrência, a análise pós-concorrência se faz muito importante também, na medida em que é útil para mostrar aos gerenciadores da academia que pontos da academia devem ser desenvolvidos para que ela seja melhor ou pelo menos se equipare às concorrentes locais, ou seja, para saber em que pontos criar suas vantagens competitivas. Juntamente com essa análise, seria interessante também, como mencionado já no capítulo II, fazer uma análise interna da própria academia, para verificar os pontos a serem melhorados. De acordo com o gráfico 11, 50% das academias mantêm essa pesquisa da concorrência. Uma sugestão interessante seria, como feito por algumas academias, passar um questionário para os alunos avaliarem a academia.

### Gráfico 12 - Acompanhamento da concorrência Pós-Estabelecimento da Academia

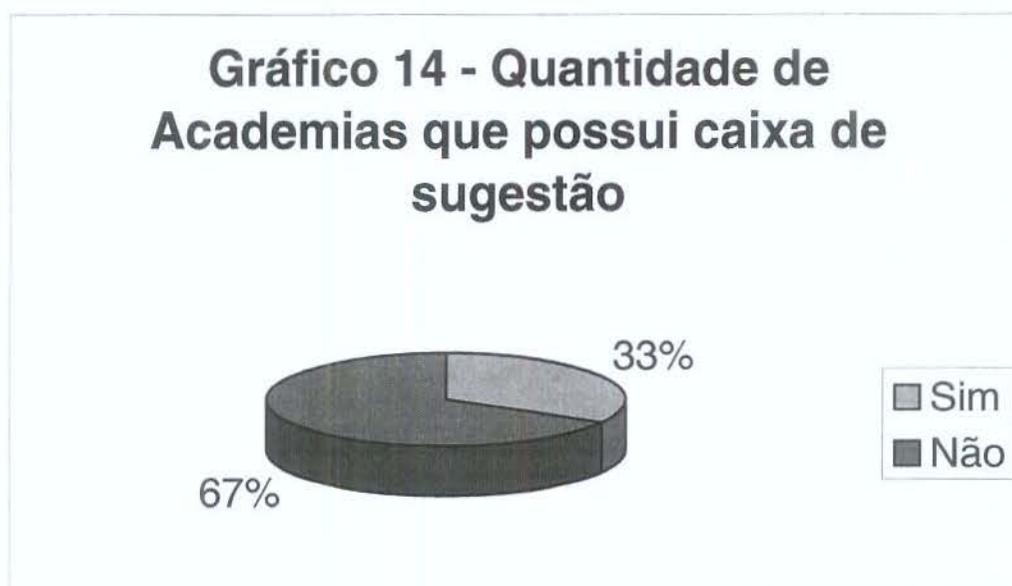
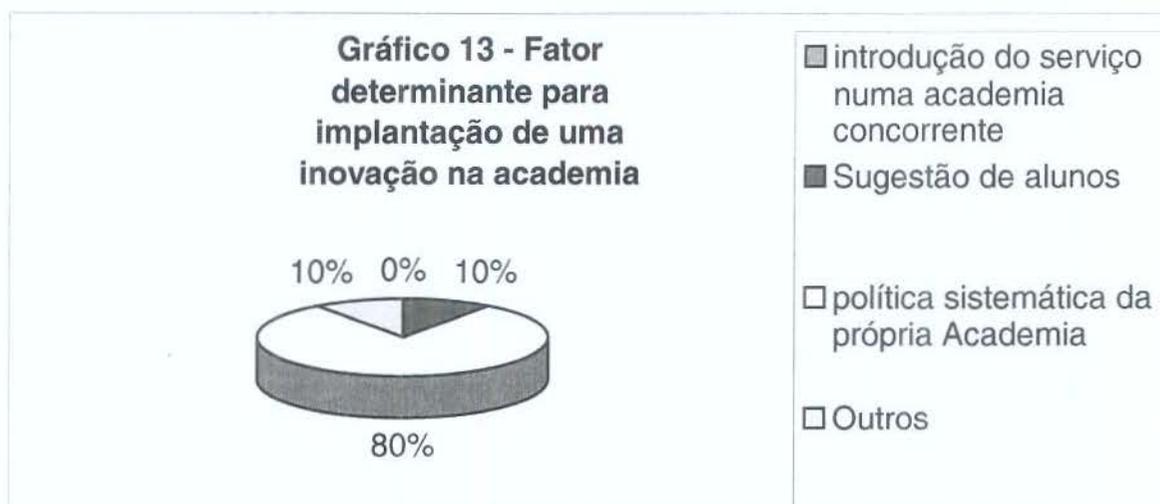


#### III. 2. 3) Inovação & investimentos

Como já mencionado, a inovação é o ponto mais importante a ser implementado para gerar lucros par a academia. No longo prazo, ela é fundamental para atingir este objetivo.

De acordo com o gráfico 13, todas as academias entrevistadas responderam que a implantação de uma inovação é feita por uma política própria e sistemática da academia. Querendo ou não, essa política é cíclica, ou seja, feita em períodos, e pode ser que no meio de algum período, surja a necessidade da implantação de uma inovação que pode ser implantada numa academia concorrente. É importante que as academias escutem mais seus clientes, e isso se relaciona diretamente com o gráfico 14, que mostra que apenas 33% das academias tem uma caixa de sugestão para os alunos.

Muitas vezes, as idéias vêm dos lugares menos esperados, e a existência de uma caixa de sugestões é muito importante para que o cliente se sinta ouvido. Quando entende que é ouvido, ele vai se manter fiel à academia e até indicá-la-á para conhecidos.

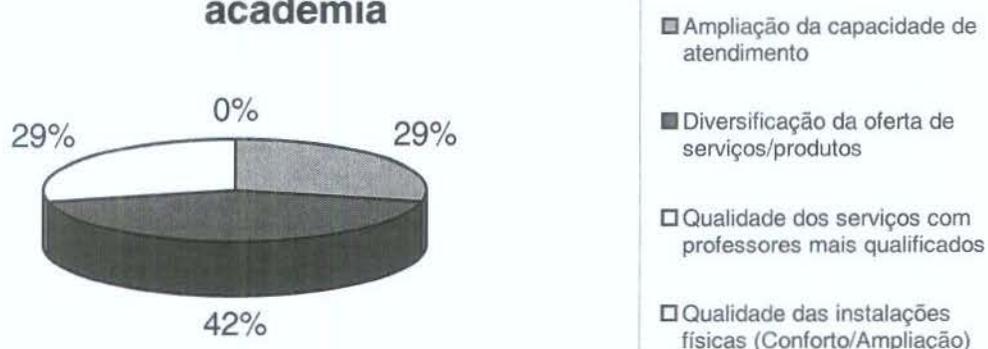


Como mostrado no gráfico 15, o fator que mais tem prioridade havendo a possibilidade de um investimento na academia é o oferecimento de novas modalidades, com a opção “diversificação da oferta de produtos e serviços”. A modalidade aquática, particularmente, é a que tem menos oferta na região. Como mostrado no gráfico 16, apenas 5% das academias oferecem essas modalidades (hidroginástica e natação). Esse gráfico ajuda a perceber que nesta modalidade pode estar um possível fator atraente de novos clientes. Vale ressaltar que a hidroginástica tem crescido muito no Brasil, principalmente entre os grupos da 3ª idade. Apesar da grande maioria da população dessa região ser

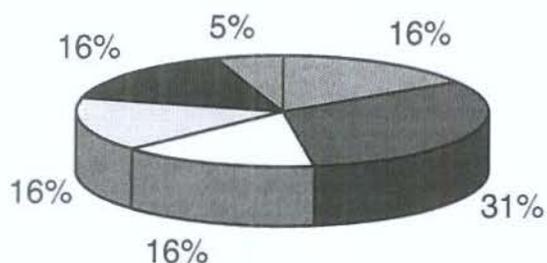
composta por jovens (estudantes), ainda assim há uma grande parcela de pessoas situadas nesse grupo, que podem se tornar possíveis futuros clientes, caso haja expansão dessa modalidade entre as academias.

Nas áreas já saturadas de oferta, mostradas no gráfico 16 (a musculação), talvez seja necessário, para aumento da demanda nas academias já existentes, a implementação de uma inovação, ou aparelhos mais modernos, ou novos sistemas de treino, uma vez que, de acordo com as entrevistas, 100% das academias têm plano de investimento.

**Gráfico 15: Fator principal de Investimento na academia**



**Gráfico 16 - Serviços oferecidos pelas academias de Barão Geraldo**



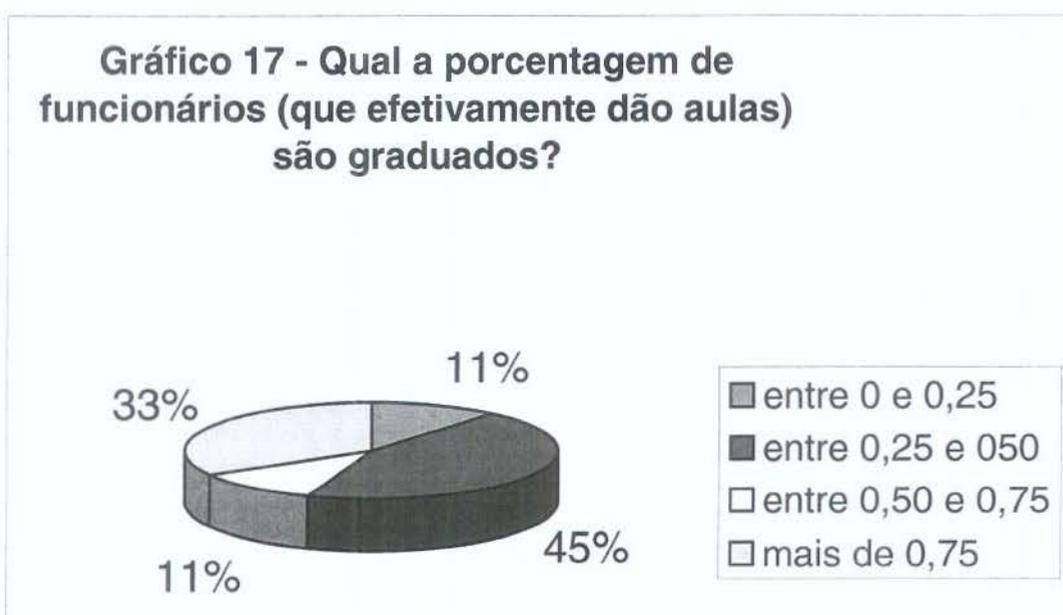
- Lutas
- Musculação
- Aulas de Ginástica
- Aulas de Relaxamento (Yoga, alongamento)
- Danças
- Modalidades Aquáticas (Natação, Hidroginástica)

É importante que as academias mantenham seus equipamentos sempre atualizados e novos. A média de idade dos aparelhos das academias entrevistadas foi de 2,2 anos. Mais uma vez entra aqui a análise setorial: através dela, a academia pode fazer uma estimativa de quanto tempo deve esperar para reciclar seus equipamentos, verificando qual a idade média dos aparelhos das academias concorrentes. Cerca de 33% das academias entrevistadas tinham aparelhos com mais de 2,2 anos, o que indica que já é hora de renová-los, visto que já ultrapassaram a idade média dos aparelhos das academias na região.

### III. 3. Panorama das academias entrevistadas e do mercado

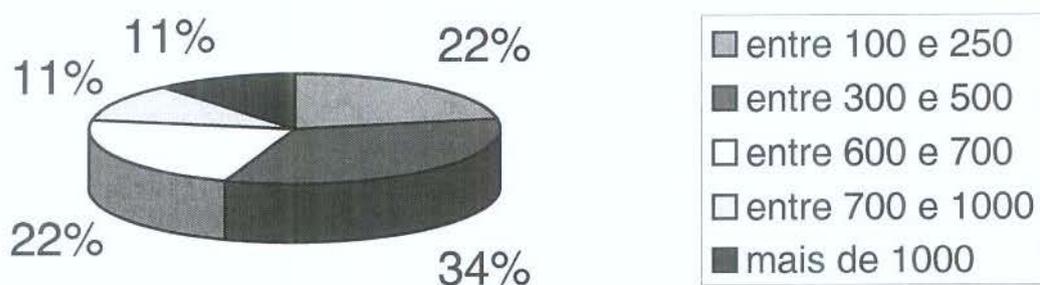
Pode-se perceber, de acordo com o gráfico 17, que apenas 44% das academias entrevistadas possui entre mais que 50% de funcionários graduados entre o total de funcionários. Considerando que, segundo Neto (1994), uma academia não consegue se solidificar no mercado se não tiver uma grande parcela de seus funcionários devidamente instruídos para atuar na função, é necessário, analisando os dados obtidos, que as academias invistam mais em seus profissionais, contratando profissionais mais qualificados ao invés de contratar uma grande parcela de estagiários.

Todas as academias entrevistadas disseram estimular os funcionários a se qualificar, mas apenas uma efetivamente apresentou um plano concreto para tal – o qual consistia no pagamento de 50% do curso do funcionário. É preciso criar convênios com entidades para qualificar os funcionários, ou criar planos de ação para qualificação dos mesmos. Funcionários mais qualificados vão trazer mais eficiência para os clientes, melhorando a imagem da academia e novamente, atraindo mais clientes e/ou mantendo os já existentes. Enfim, é preciso que as academias melhorem/desenvolvam seu endomarketing.



De acordo com o gráfico 19, 44% das academias podem ser consideradas de médio porte e 56% de pequeno porte. Vale ressaltar que há uma relação muito forte entre tamanho da academia e quantidade de serviços oferecidos.

**Gráfico 19 - Área construída das academias de ginástica entrevistadas**



#### **IV. CONCLUSÃO: UM MERCADO POTENCIAL A SER EXPLORADO**

Como já mostrado acima, existem pontos ainda que divergem muito entre o que ocorre na prática e o que está presente nas teorias sobre estratégias de marketing para academias, tais como a necessidade de: ouvir mais os clientes, colocando caixas de sugestões; oferecer maior variedade de preços, a fim de se adaptar a uma faixa mais ampla de renda do público-alvo na região; conseguir mais convênios com outros serviços na academia; utilizar meios de publicidade mais eficientes do que os folhetos; e, finalmente, ter mais iniciativa por parte dos gerentes das academias para especialização de seus funcionários (quase que 80% das academias não oferece, no momento da contratação do funcionário, um treinamento específico, o que é fundamental).

Também pudemos perceber pontos nos quais as academias têm seguido a teoria, como manter a análise de mercado através de acompanhamento da concorrência, focar na diversificação das atividades oferecidas quando houver possibilidade de um investimento, e focar também no fator concentração do público-alvo no momento do estabelecimento da Academia.

O mercado, como já apontado pelos autores mencionados, é marcadamente de livre concorrência (não existem monopólios nem barreiras à entrada importantes). O processo concorrencial se dá mais pela qualidade dos serviços, uma vez que as academias precisam diferenciar seus serviços, ainda que os tipos de modalidades oferecidos pela maioria das academias não sejam muito diferentes. Por outro lado, a concorrência também se dá através do preço dos pacotes, o que expressa a segmentação deste mercado.

Note-se que, embora todas os administradores entrevistados tenham respondido que não tiveram barreira à entrada no momento da instalação da academia, pode ocorrer do mercado ficar saturado, ou de uma academia alcançar uma posição de monopólio na região, na medida que a dinâmica da concorrência não pode ser vista como algo estático.

Por isso, é importante examinar o potencial de crescimento do mercado das academias de ginástica em Barão Geraldo. Neste sentido, note-se que, de acordo com dados

retirados da Fundação IBGE (Censo de 2000), o distrito de Barão Geraldo possui um mercado consumidor razoável:

- *População Total : 45.585*
- *Renda Média dos moradores do distrito: 8,23 Salários Mínimos*

A dimensão do mercado das academias de ginástica em Barão Geraldo cresceu bastante, nos últimos anos, conforme aumentava a oferta de serviços nesta área. De acordo com a pesquisa de campo, podemos fazer a seguinte estimativa:

- *Número Total de Academia na região – 12*
- *Média de Clientes por academia – 200*
- *Número Total de Clientes – 2400*
- *Preço médio da mensalidade – R\$ 65,00*
- *Faturamento do mercado/ano – R\$ 1.728.000,00*

Vale ressaltar que o faturamento do mercado/ano é muito oscilante, principalmente porque a maioria dos clientes das academias da região são colegiais ou universitários, e nos meses de férias escolares (janeiro, fevereiro, julho, dezembro) costumam voltar para sua cidade natal ou viajar. Logo, param de frequentar a academia.

Considerando que o patamar do salário mínimo está em R\$ 300, a renda média dos moradores do distrito deve estar, atualmente, próxima de R\$ 2.500,00. Se há uma população de aproximadamente 50.000 habitantes e apenas 2400 clientes de academias, pode-se concluir que ainda há espaço para novas academias ou para expansão do número de clientes das já existentes. Mas, para fazer uma projeção adequada, seria necessário desconsiderar as crianças e as pessoas com mais de 55 anos na região. Conforme mostra o gráfico 22, representam conjuntamente 33% da população (mais de 15.000 pessoas). Além disso, também deve-se considerar que a região tem uma distribuição de renda muito ruim, possuindo talvez apenas 30% da população com condição financeira suficiente para pagar a mensalidade numa academia de ginástica. O público alvo (mercado potencial) se resumiria,

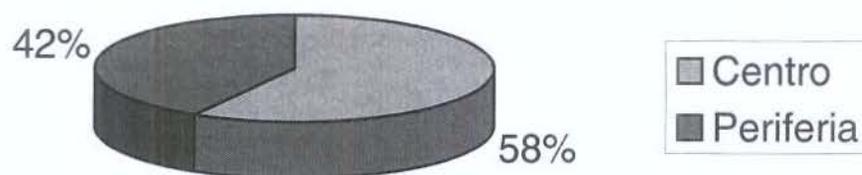
então, a cerca de 10.000 pessoas, o que significa que há ainda possibilidade de quadruplicar o número de clientes atuais.

Todavia, vale ressaltar que na região existem outras empresas que ofertam serviços esportivos ou atividades físicas (as quais não foram consideradas neste trabalho), como escolas específicas voltadas somente para natação, escolas de dança, aulas oferecidas na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) em seu instituto de Educação Física, enfim, empresas ou estabelecimentos que ofertam alguns serviços alternativos aos oferecidos pelas academias entrevistadas, mas que por certas restrições não podem ser consideradas academias de ginástica. Além disso, não há dúvida de que o mercado consumidor depende, ainda, do desempenho mais geral da economia e do mercado de trabalho na região.

O que é necessário no caso da instalação de novas unidades é atentar para a distribuição das academias pelo distrito, uma vez que grande parte das academias está situada no centro de barão Geraldo, como mostrado no gráfico 21. Uma expansão da oferta deve buscar um público não atendido. Ou então, pode ser tentada uma diversificação dos serviços oferecidos para atrair pessoas com diferentes interesses.

As academias de grande porte, por sua vez, devem ter uma estratégia contrária: se localizar em grandes centros, uma vez que devem atrair pessoas de todas as regiões da cidade. No caso de Barão, como a maioria das academias é considerada como de pequeno ou médio porte, o interessante é expandir em direção aos bairros periféricos da região, atraindo o público que mora longe do centro, uma vez que a distância entre a academia e a residência dos possíveis clientes pode ser um limitante da expansão da clientela das academias existentes.

**Gráfico 21 - Localização das academias na região**

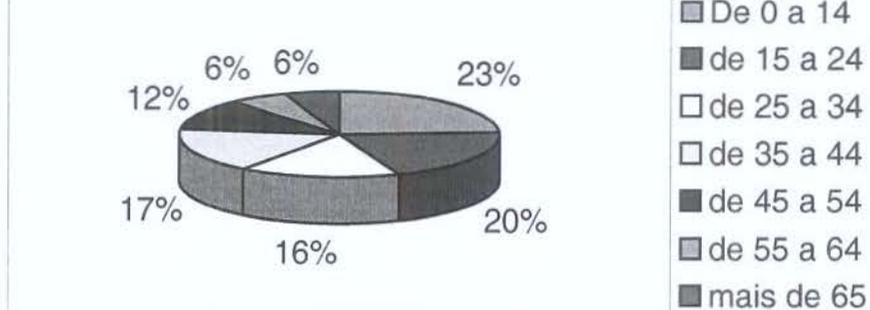


É preciso também fortalecer a publicidade das academias a fim de atrair todo esse mercado em potencial na região. Investir em publicidade na Internet, televisão e rádios locais, apesar de custosos, podem ser de grande valia para o crescimento das academias existentes.

De acordo com o gráfico 22, o qual os dados foram retirados do IBGE 1996, percebe-se que na região, o público predominante é o das crianças (0 a 14), seguido dos jovens (15 a 24), e depois de adultos pós 30 (35 a 44).

Mesmo as crianças e os idosos sendo retirados da população total para se medir os clientes potenciais, é importante frisar que eles são nichos que podem ganhar relevância caso a academia adote estratégias focadas nessas faixas etárias. Pode-se perceber com o gráfico 22 que o maior grupo, depois das crianças é o da faixa de 15 a 24 anos, logo deve-se prioritariamente manter estratégias focando esse grupo.

**Gráfico 22 - Distribuição da População de Barão Geraldo (IBGE - 1996)**



Vale ressaltar que o preço médio da mensalidade na região é um pouco maior que o preço médio no Brasil (Brasil = R\$ 60,00 / Barão Geraldo = R\$ 65,00). Como o distrito tem uma renda per capita consideravelmente alta, em comparação com o Brasil, considera-se que o preço médio das academias da região está adequado.

De acordo com as entrevistas feitas, o preço mínimo encontrado foi de R\$ 35,00 e o máximo foi de R\$ 130,00. Obviamente, essas diferenças se dão pelo local do estabelecimento, os serviços oferecidos, a infra-estrutura da academia, etc. Mas, levando em conta que todas tem a modalidade musculação, pode-se escolher pagar o preço mínimo em uma academia ou pagar praticamente 4 vezes esse preço em outra academia. O que vai garantir a demanda na mais cara será certamente um diferencial que ela deve conseguir atingir na sua estratégia. Se inseridos dados de uma academia de grande porte, próxima à região pesquisada, esses valores variariam até R\$ 210,00 (valor que só pessoas de um segmento de mais alta renda pode bancar).

Para concluir, as academias locais, para conseguirem expandir sua clientela, devem melhorar a qualidade de seus serviços e urgentemente implantar um sistema de sugestão de alunos, a fim de que suas necessidades sejam ouvidas. Isso trará benefícios para os alunos, pela implantação de inovações, e vai ser um chamariz para essa grande parcela de clientes potenciais na região.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANTUNES, A. C – Perfil profissional de instrutores de academias de ginástica e Musculação. In : <http://efdeportes.com/efd60/perfil.htm> - Rio Claro, 2003.
- BACIC, J. M. - Determinação de custos e formação de preços: uma aplicação prática a partir de uma perspectiva interdisciplinar – Campinas, 2003.
- BAIN, J. *Barriers to new competition* – Harvard UP, 1956.
- CAPINUSSU, J. M., Costa, L. P. *Administração e Marketing nas Academias de Ginástica*. São Paulo: IBRAPA, 1989.
- GERALDES, A. R. A. O conceito de Fitness e o planejamento do treinamento para a performance ótima em academias de ginástica. In: <http://www.personaltraining.com.br/fitness.doc> - Maceió, 2004.
- GIOVANNI, G. Di. *A mercantilização das práticas corporais: o esporte na sociedade de consumo de massa* in *Revista Gestão Industrial*. Ponta Grossa: CEFET, nº 1, 2005.
- KOTLER, P. *Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*, 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LABINI, P. S. *Oligopólio e Progresso Técnico*. Editora Abril, 1984.
- LOPES, L. C. As tendências mercadológicas do Fitness In <http://www.biofitness.com.br>, São Paulo, 2003.
- MAGRO, B. C. In <http://www.cdof.com.br>, 2004.

MCKEENA, R. *Estratégias de Marketing em tempos de crise*. 5 edição. Editora Campus, 1989.

MULLIN, J. B., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. Second Edition - Human Kinetics, 1993.

NETO, J. A. L. *Marketing de Academia*. Rio de Janeiro, Ed. Sprint LTDA, 1994.

PONTES, L. M. – O histórico da Ginástica e da musculação, 2002.

POSSAS, S. Concorrência e competitividade *In Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Editora Hucitec, 1999.

PRONI, M. W. *A metamorfose do futebol*. Campinas: Unicamp/Instituto de Economia, 2000.

PRONI, M. W. *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*. Campinas: Unicamp/Faculdade de Educação Física, 1998. (Tese de Doutorado).

REZENDE, J. B. *Estudos sobre os Proccimentos de Marketing Aplicados nas Academias de Atividades Físicas*. Campinas: UNICAMP/Faculdade de Educação Física , 2004.

SABA, F, ANTUNES, F. *Gestão em Atendimento: Manual Prático para Academias e Centros Esportivos*. 1º Edição. São Paulo: Editora Manole, 2004.

SMITH, D. *Seminário INDESP de Marketing Esportivo* – INDESP, 1996.

SOUSA, R. M – Marketing de Eventos – Uma estratégia eficaz para a academia. *In* <http://www.cdof.com.br/marketing1.htm>.

## **ANEXO I: QUESTIONÁRIO PARA AS ACADEMIAS**

### **QUESTÕES SOBRE A ESTRUTURA DA ACADEMIA**

Qual o nome da academia? \_\_\_\_\_

- Quantos diferentes tipos de pacotes a academia oferece? ( ) Entre 1 e 3  
( ) Entre 3 e 5  
( ) Entre 5 e 10  
( ) Mais que 10

- Que atividades e serviços a academia oferece?
- ( ) Lutas
  - ( ) Musculação
  - ( ) Aulas de Ginástica
  - ( ) Aulas de Relaxamento (Yoga, alongamento)
  - ( ) Danças
  - ( ) Modalidades Aquáticas (Natação, Hidroginástica)
  - ( ) Outros (Vôlei, Futebol, Tênis, etc...)
  - ( ) Sauna

Quantos funcionários a academia possui? \_\_\_\_\_

Quantos são graduados? \_\_\_\_\_

Quantos são estagiários? \_\_\_\_\_

Qual a média de alunos matriculados na academia? \_\_\_\_\_

Qual a capacidade de frequência simultânea? \_\_\_\_\_

Qual a capacidade do vestiário? \_\_\_\_\_

Qual a área construída? \_\_\_\_\_

Qual a capacidade do estacionamento? \_\_\_\_\_

Quantos ambientes especializados possui? \_\_\_\_\_

Qual a idade dos equipamentos? \_\_\_\_\_

### **QUESTÕES SOBRE ESTRATÉGIAS**

O que estimula a academia a adquirir um serviço/produto ( ) introdução do serviço numa academia concorrente

- Inovador? ( ) Sugestão de alunos  
( ) política sistemática da própria Academia  
( ) Outros
- Qual é prioridade para a academia na questão investimento? ( ) Ampliação da capacidade de atendimento  
( ) Diversificação da oferta de serviços/produtos  
( ) Qualidade dos serviços com professores mais qualificados  
( ) Qualidade das instalações físicas (Conforto/Ampliação)
- Houve barreiras à entrada da academia no mercado local? ( ) Não  
( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_
- Há planos de ampliação da academia? ( ) Não  
( ) Sim.
- Se sim, qual o principal? ( ) Modalidades (Aquática, Ginástica, Relaxamento, etc..)  
( ) Variedade das aulas das modalidades já estabelecidas  
( ) Aumento do Espaço Físico  
( ) *Melhoria do Espaço Físico já existente.*  
  
( ) Novos aparelhos
- Qual dos seguintes itens teve mais peso ao estabelecer o local da academia? ( ) Facilidade de acesso das pessoas por carro  
( ) Facilidade de acesso das pessoas por ônibus  
( ) Maior concentração do público-alvo  
( ) Preço do aluguel ou do imóvel
- Houve algum estudo sobre a concorrência local antes de estabelecer a academia? ( ) Sim  
( ) Não
- Se sim, qual? ( ) Frequentar a academia concorrente por um tempo  
( ) Ouvir do público local opiniões sobre as concorrentes  
( ) Buscar informações na própria academia concorrente  
( ) Ver folders/cartazes sobre a academia concorrente
- A academia acompanha o desenvolvimento das academias concorrentes locais depois de estabelecida? ( ) Não.  
( ) Sim. Como? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Existe um supervisor para cada área da academia ou o gerenciamento é central? ( ) Gerenciamento Central  
( ) Gerenciamento para cada área da academia
- Com base em quais critérios a academia avalia o seu desempenho econômico? ( ) Ampliação da Clientela  
( ) Posição de liderança no mercado  
( ) Lucros maiores para a unidade  
( ) Expansão por meio de filiais

Existe treinamento para novos funcionários? ( ) Sim  
( ) Não

Existe uma política de incentivo à qualificação dos instrutores? ( ) Sim  
( ) Não

## **QUESTÕES SOBRE MARKETING**

Há Espaço para Sugestão dos alunos sobre a academia? ( ) Sim  
( ) Não

A academia promove quantos eventos anualmente? ( ) Nenhum  
( ) Entre 1 e 5  
( ) Entre 5 e 10  
( ) Mais de 10

Que tipos de veículos de propaganda a academia mais usa? ( ) Outdoor & cartaz  
( ) Televisão  
( ) Rádio  
( ) Jornal  
( ) Folhetos  
( ) Outros

Além das atividades esportivas, há convênio com outros serviços? ( ) Sim  
( ) Não

Se sim, quais? ( ) Lanchonete  
( ) Lojas de Roupas  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

Qual opção mais caracteriza a escolha do nome da academia? ( ) Nome relacionado com esportes  
( ) Síntese das atividades da Academia  
( ) Modismo  
( ) Nome publicitário  
( ) Outros

Que público a academia deseja atingir principalmente? ( ) Crianças (de 4 a 14 anos)  
( ) Adolescentes (14 a 20 anos)  
( ) Entre 20 e 30 anos  
( ) Entre 30 e 55 anos  
( ) mais de 55 anos (Idosos)  
( ) Todos

A clientela que frequenta a academia pertence prioritariamente a que grupo social? ( ) estudantes  
( ) dona de casa

- executivos
- aposentados
- Outros

Para estabelecer o preço de um pacote, o que vem primeiro?

- Cobrir os custos do investimento
- Equiparar com os preços da concorrência
- Nível de renda do público alvo
- Outro: