

## PERFIL DE GESTORES DE REDES DE ACADEMIAS DE FITNESS

Flavia Cunha Bastos<sup>1</sup>  
 Enrico Kaigawa Fagnani<sup>2</sup>  
 Leandro Carlos Mazzei<sup>3</sup>

### RESUMO

O Brasil é o segundo país em número de academias de ginástica no mundo (IHRSA, 2009); a cidade de São Paulo abriga o maior número de redes de academias de *fitness*. O presente estudo teve como objetivo descrever o perfil dos gestores de redes de academias. Foi aplicado questionário aos gestores participantes da 11<sup>a</sup> IHRSA Fitness Brasil. Verificou-se que a maioria dos gestores é do sexo feminino e atua na gestão de academias de *fitness* há pelo menos seis anos. A formação predominante é em Educação Física, com especialização em administração ou marketing, o que confirma a necessidade da busca de competência gerencial para atuar na área. Conclui-se que o mercado de grandes empresas no segmento reconhece a necessidade de profissional especializado em gestão.

**Palavras-chave:** gestor, redes de academias, *fitness*.

### Introdução

No Brasil, as academias de *fitness* estão entre as principais opções para a prática de atividade física. A ascensão desse mercado nos últimos anos teve como consequência o aumento da concorrência, tornando o mercado extremamente competitivo e levando essas empresas a buscar soluções para obter vantagem perante seus concorrentes (SABA, 2006). Nesse contexto, os gestores de academias tornaram-se peças fundamentais no processo

Recebido para publicação em 11/2010 e aprovado em 02/2011.

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Esportes da Escola de Educação Física e Esporte -USP.

<sup>2</sup> Bacharel em Educação Física.

<sup>3</sup> Universidade Bandeirantes de São Paulo - UNIBAN.

administrativo de suas empresas, assim como na aquisição e fidelização de clientes.

O setor privado passou a buscar cada vez mais profissionais competentes, que realmente façam a diferença, através de decisões eficientes (BARHUM, 2001). O gestor profissional tem sido considerado fundamental para as empresas da área esportiva que cobriam aumentar sua produtividade, porém a escassez de profissionais com capacitação em gestão do esporte é apontada como um dos maiores problemas da área (BASTOS, 2004).

A formação profissional adequada é um importante passo para que os gestores de academias tenham maior competência para atuar; no futuro, os gestores de academias serão cada vez mais caracterizados pela sua formação acadêmica (HAMPTON, 2001; SKINNER; KEITH, 2007).

Cada academia apresenta um modelo organizacional diferente, entretanto todos eles são derivados de modelos de gestão já conhecidos (SLACK, 1997). As atividades gerenciais no segmento de academias são aquelas relacionadas à academia como um todo (PARKHOUSE, 2001). Podem ser consideradas algumas dessas responsabilidades: marketing, vendas, conhecimento fiscal e tributário, gerência de instalações, gerência de recursos humanos e supervisão de outros segmentos da empresa.

As redes de academias fornecem aos clientes uma diversidade de serviços que antes não eram comuns nesse ambiente, como lanchonetes, manobristas, *spas*, sauna, nutricionistas, massagens (IHRSA, 2008). Todo o processo administrativo desses serviços adicionais também é considerado responsabilidade operacional do gestor de academia (HORINE; STOTLAR, 2004).

No Brasil ainda se conhece pouco sobre o perfil do gestor esportivo, sua formação e campos de atuação (AZEVEDO; BARROS, 2004; BASTOS, 2004). A falta de estudos específicos em âmbito nacional sobre o perfil dos gestores de academias limita o espectro de possibilidades para que os profissionais que almejam cargos gerenciais de empresas planejem suas carreiras, especialmente no que se refere à capacitação profissional.

Em alguns segmentos, como o de *cubes* poliesportivos, no setor público, em equipes de voleibol, já foram produzidos estudos que caracterizam o gestor dessas entidades. No entanto, sobre o setor privado de academias não existem dados.

Diante desse quadro, questiona-se se existe uma caracterização específica e se há necessidade de uma formação especializada para a atuação profissional em cargos de gestão em academias de grande porte.

O objetivo deste estudo foi identificar o perfil dos gestores de redes de academias de *fitness*, assim como descrever suas responsabilidades na empresa.

## Metodologia

Para a definição do tipo de pesquisa a ser realizada, foram utilizados os critérios estabelecidos por Vergara (2006). Quanto aos fins, caracteriza-se como pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e estruturado na realidade brasileira, e descritiva, uma vez que pretende expor características de determinada população – perfil e características do cargo de gestor de redes de academias de *fitness*. Por fim, trata-se de pesquisa explicativa, pois tem como objetivo esclarecer quais fatores/razões levam à ocupação do cargo de administrador esportivo em academias de *fitness* e o desenho organizacional das entidades estudadas. Quanto aos meios, trata-se de pesquisa *ex post facto*, pela impossibilidade de manipular e controlar as variáveis estudadas.

Para obtenção dos dados foi aplicado questionário composto de questões fechadas e abertas, organizadas em quatro seções relativas ao perfil do gestor, do cargo e à estrutura organizacional da empresa, a partir de instrumento validado por Bastos et al. (2006) e Maroni et al. (2010). No presente estudo, as variáveis determinadas para cada seção são apresentadas no Quadro 1.

### Quadro 1 - Seções do instrumento e variáveis

Seção	Variáveis
Identificação	Nome, empresa
Perfil do gestor	Faixa etária, sexo, escolaridade, tempo de atuação
Perfil do cargo	cargo, via de acesso ao cargo, subordinação, remuneração, áreas de responsabilidade
Empresa	Modelo organizacional – Organograma

A amostra foi constituída por gerentes de redes de academias do País integrantes da International Health, Racquet and Sportsclub

Association (IHRSA). As empresas foram contatadas durante a realização da 11ª edição do evento IHRSA Fitness Brasil, realizado em São Paulo em setembro de 2010. Responderam ao questionário os gestores de unidades de cinco redes, que concentram grande parte do faturamento nacional da academias de *fitness* (IHRSA, 2010).

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador pessoalmente, junto aos sujeitos, de acordo com os princípios e procedimentos recomendados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da EFEUSP.

O tratamento dos dados foi realizado através de estatística descritiva paramétrica quanto à distribuição da frequência das respostas às questões fechadas com cálculos percentuais. As questões abertas sobre subordinação e organograma da empresa foram analisadas em conjunto, de acordo com modelos organizacionais descritos por Mintzberg (2003), em termos de complexidade e especialização das unidades administrativas.

## Resultados e Discussão

Foram respondidos 19 questionários, dos quais foram obtidos dados que revelam que os gestores do *fitness* são em sua maioria do sexo feminino, com idade predominante na faixa etária entre 30 e 39 anos (Gráfico 1). O resultado em termos do gênero demonstrou uma realidade diferente dos dados encontrados por Gomes (2008), Bastos et al. (2006) e Maroni et al. (2010) em clubes, federações e confederações, que encontraram em seus estudos gestores predominantemente do sexo masculino. Esse fato indica a maior possibilidade de atuação das mulheres nesse segmento de mercado.

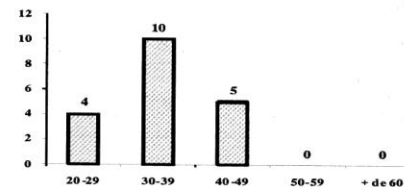


Gráfico 1 - Idade dos gestores.



Quanto à escolaridade, foi constatado que a maioria dos respondentes possui formação superior completa. Analisando especificamente a área de formação, verificou-se que metade dos profissionais é formada em Educação Física, enquanto os demais são oriundos de cursos nas áreas de Administração/ Marketing ou possuem graduação em outro curso (Tabela 1). Dos respondentes, dois possuíam mais que uma formação superior, sendo um deles formado em Administração/Marketing e em Educação Física, e o outro, em Administração/Marketing e em um outro curso não especificado.

**Tabela 1** - Distribuição dos cursos de graduação concluídos

Curso concluído	F	%
Educação Física	9	50
Administração/Marketing	3	16,67
Outros	6	33,33
Total	18	100

Dos gestores com curso superior completo, uma pequena porcentagem possui curso de pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado e metade possui pós-graduação em nível de especialização (Tabela 2). Considerando exclusivamente os cursos de especialização, dois respondentes têm especialização em mais de uma área, e a maioria em Administração /Marketing (Tabela 3).

**Tabela 2** - Nível de pós-graduação dos gestores

Nível	F	%
Doutorado	0	0
Mestrado	1	6,25
Especialização	8	50
Não Possui	7	43,75
Total	16	100

**Tabela 3** - Distribuição dos cursos de pós-graduação concluídos

Curso	F	F%
Educação Física	1	7,69
Administração/Marketing	7	53,85
Outros	5	38,46
Total	13	100

Os dados obtidos sobre a especialização dos gestores são contraditórios com o currículo-base de um administrador esportivo proposto pela North American Society for Sport Management (NASSM) (1993). A maioria dos respondentes, segundo o critério dessa entidade, não possui formação acadêmica suficiente para relacionar os conhecimentos técnicos aos administrativos/operacionais.

Outro fator a ser ressaltado é que, apesar de a maioria dos respondentes não possuir formação superior em Administração/ Marketing, houve a busca de especialização nessa área, o que demonstra a importância dos conhecimentos para a gestão desse segmento.

Em relação ao tempo de atuação dos gestores na área, os dados obtidos revelam que, apesar de esse segmento ter se desenvolvido recentemente no País, há significativa estabilidade em termos da experiência em gestão no segmento *fitness*, acima de seis anos (Tabela 4).

Esses dados vão ao encontro das observações de Soucie (2002) sobre a tendência que temos de relacionar os anos de experiência de um profissional com a sua capacidade de administrar um negócio. Ou seja, o profissional, independentemente de sua formação acadêmica e especializações, está apto a exercer as funções de gestor, desde que tenha passado alguns anos na instituição em que irá administrar. Traçando-se um paralelo com essa observação, o tempo de atuação como gestor pode indicar capacitação para gerir entidades de maior porte, como as redes.

**Tabela 4 - Tempo de atuação como gestor**

Tempo de atuação	F	F%
Até 5 anos	7	36,84
6-10 anos	9	47,37
11-15 anos	3	15,79
16-20 anos	0	0
Mais de 20 anos	0	0
Total	19	100

No tocante ao acesso ao cargo, a maioria dos gestores foi selecionada internamente pelo setor de recursos humanos, observando-se percentuais menores para aqueles selecionados externamente por este setor, com os demais chegando à posição por outra via não especificada na resposta (Tabela 5).

**Tabela 5 - Forma de acesso ao cargo**

Acesso ao Cargo	F	F%
Seleção Externa RH	3	15,79
Seleção Interna RH / Promoção	11	57,89
Outros	5	26,32
Total	19	100

Em relação à faixa salarial dos gestores, verifica-se que a maior concentração das respostas está situada entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000 (Tabela 6). Esse resultado está próximo do apresentado na Radiografia do Mercado Latino-Americano (IHRSA, 2008), que aponta média salarial em torno de U\$ 2.000 (taxa de câmbio considerada: U\$ 1 = R\$ 1,8).

**Tabela 6 - Faixa salarial dos gestores**

Faixa Salarial	F	F%
até 1000 reais	0	0
1001 - 3000 reais	5	26,32
3001 - 5000 reais	8	42,11
5001 - 7000 reais	5	26,32
7001-9001 reais	0	0
Mais de 9000 reais	1	5,26
Total	19	100

No que se refere à nomenclatura atribuída ao cargo do gestor, verificou-se que 94,74% são denominados gerentes administrativos; apenas um respondente foi classificado como diretor. Nesse caso, o organograma da empresa possuía uma estrutura diferenciada, na qual havia um cargo (diretor) entre o vértice estratégico (acionistas) e os gerentes operacionais, técnicos e administrativos da unidade.

Considerando as responsabilidades do gestor, foi constatado que todos exercem funções administrativas e operacionais, e 31,58%, além destas, também possuem responsabilidades sobre a área técnica da academia.

Na análise dos organogramas das redes de academias, verificou-se que todas possuíam uma estrutura de especialização vertical, com o nível hierárquico definido. Todos os organogramas mostraram os gestores da unidade de academia subordinados à diretoria/presidência da rede, que é composta por donos, sócios e acionistas, ou seja, na linha hierárquica média, conforme caracteriza Mintzberg (2003), na ligação entre o vértice estratégico da direção com o centro operacional da academia.

De acordo com Slack (1997), pode-se afirmar que a diretoria/presidência da rede atua através da supervisão direta dos gerentes de cada unidade. Estes por sua vez já passaram por um processo de padronização de práticas para assegurar o controle sobre o processo de trabalho.

## Conclusão

O gestor profissional de redes de academias possui perfil e responsabilidades semelhantes às preconizadas na literatura sobre o gestor de entidades esportivas, com exceção da predominância da atuação de mulheres nas academias estudadas. Entretanto, a falta de estudos específicos no Brasil sobre a gestão de outros tipos de academias de *fitness* e de outros segmentos esportivos não permite que comparações sejam feitas.

Conclui-se que os conhecimentos na área de administração/marketing aparecem como aspecto importante para aqueles que querem atuar na gestão de redes de academias. Esse fato nos leva a considerar que há grande necessidade de aperfeiçoamento das



disciplinas de formação relativas à gestão já nos cursos de graduação de Educação Física e Esporte. Contudo, além da formação acadêmica, os anos de experiência profissional na entidade são essenciais para a ascensão na carreira no que se refere a ocupar cargo gerencial.

Fica evidente que são necessários novos estudos, ampliando a gama de entidades no que se refere ao porte, à segmentação por público-alvo e por atividades desenvolvidas, para identificar as características do gestor esportivo de diferentes segmentos no Brasil, além de indicar as novas tendências presentes no mercado, para que o profissional possa planejar e orientar sua trajetória na carreira.

## ABSTRACT

### PROFILE OF FITNESS GYMS NETWORKS MANAGERS

Brazil is the second country in number of fitness centers in the world (IHRSA, 2009), the city of São Paulo has the largest network of fitness gyms. This study aimed to describe the profile of the managers of this network of academies. A questionnaire was applied to the managers participating in the 11 th IHRSA Fitness Brazil. It was found that most managers are female and acts in the management of fitness gyms for at least six years. The formation is predominant in Physical Education with a specialization in management or marketing, which confirms the need to search for managerial competence to act in the area. We conclude that the large enterprise market segment recognizes the need for professional with management specialization.

**Keywords:** municipal networks gyms, fitness.

## Referências

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. F. O nível de participação do Estado na gestão do esporte brasileiro como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência. **R. bras. Ci. e Mov.**, Brasília, v. 12, n. 1, p. 77-84, jan./mar, 2004.

BARHUM, R. A. **O Profissional da Educação Física e Esporte na função de Administrador: conhecimentos básicos para o desenvolvimento da carreira.** Dissertação (Mestrado) Universidade Iberoamericana, Mestrado em Administração. São Paulo: UNIBERO, 2001.

BASTOS, F.C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, ano XV, n. 20-21, março-dezembro, 2004.

BASTOS, F.C.; BARHUM, R.; ALVES, M.; BASTOS, E.; MATTAR, M.; REZENDE, M.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do administrador esportivo de clubes de São Paulo/Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esportes**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 13-22, 2006.

GOMES, M. P. E. **A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro.** Rio de Janeiro: Quartet FAPERJ, 2008.

HORINE, L.; STOTLAR, D. **Administration of physical education and sports programs.** 5th ed. New York: McGraw Hill, 2004.

INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET AND SPORTSCLUB ASSOCIATION (IHRSA). Radiografia do Mercado Latino-Americano. **Mercado Fitness**, 2008.

INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET AND SPORTSCLUB ASSOCIATION (IHRSA). The IHRSA Global Report 2009. **Club Business International**, (Supplement ), June, 2010.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. C. Gestão de equipes de voleibol do Brasil (Superliga 2007-2008). **Rev. bras. Educ. Fis. Esporte** São Paulo, v. 24, n. 2, p.239-248, abr./jun. 2010.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARKHOUSE, B. L. **The management of sport: its foundation and application.** 3th ed. St. Louis: Mosby Year Book, 1991.

SABA, F. **Liderança e gestão para academias e clubes esportivos.** São Paulo: Phorte, 2006. 181 p.

SKINNER, J.; KEITH G. Sport management education: teaching and learning for the future: an introduction to the special issue. **Sport Management Review**, v. 10, n.2. p. 125-131, Sep. 2007.

SLACK, T. **Understanding sport organizations**: the application of organization theory. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.

SOUCIE, D. **Administración, organización y gestión deportiva**. (Trad.) Barcelona: Inde Publicaciones, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

#### **Endereço para correspondência:**

Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte  
da Universidade de São Paulo  
A/c de Flavia Bastos  
Av. Prof. Mello Moraes, 65  
05508-030 São Paulo - SP

E-mail: flaviacb@usp.br