



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

IAGO CAMARGO CARVALHO

**A RELEVÂNCIA DAS INOVAÇÕES EM ACADEMIAS NO
PERÍODO DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS (2020-2021)**

Brasília – DF

2021

IAGO CAMARGO CARVALHO

**A RELEVÂNCIA DAS INOVAÇÕES NAS ACADEMIAS
NO PERÍODO DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS
(2020-2021)**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. João Carlos Neves de Paiva

Brasília – DF

2021

IAGO CAMARGO CARVALHO

**A RELEVÂNCIA DAS INOVAÇÕES NAS ACADEMIAS NO
PERÍODO DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS (2020-2021)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Iago Camargo Carvalho

Prof. Dr. João Carlos Neves de Paiva
Professor-Orientador

Profa. Dra. Maria Amélia de Paula Dias
Professora-Avaliadora

Prof. Dr. Leonardo Silveira Conke
Professor-Avaliador

Dedico este trabalho àqueles
que possuem um sonho e
trabalham duro todos os dias
para alcançá-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por tudo que me proporcionou e me proporcionará ao longo da vida.

Agradeço à minha mãe, Ana Cláudia, por estar sempre comigo, pelos conselhos, pelo amor incondicional e pelo exemplo de profissional, pesquisadora e mãe. O maior objetivo da minha vida é orgulhá-la.

Agradeço ao meu pai, Luciano, por me mostrar o curso de Administração, por me apoiar em minha jornada acadêmica e por ser o melhor pai que pode para seus filhos.

Agradeço ao meu avô, Wilson, por me mostrar como o mundo funciona, por me apoiar em todas as decisões e me motivar a ser a minha melhor versão todos os dias.

Agradeço à minha avó, Ana Maria, por todos os conselhos, apoio e por ser um exemplo de família.

Agradeço aos meus avós, Luís Carlos e Maria das Graças, pelo acolhimento, pelo exemplo e por sempre me ajudarem quando precisei.

Agradeço aos meus tios, Henrique e Júnior, por me ajudarem na execução deste trabalho e por todas as brincadeiras que abrandaram até os dias mais exaustivos.

Agradeço ao meu irmão, Rodrigo, pelo companheirismo, amizade e disposição. Tenho certeza de que o próximo aluno da UnB da família será ele.

Agradeço a todos os professores que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui. Ao meu primeiro sensei até os da faculdade.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. João Carlos Neves de Paiva, por ter aceitado me orientar desde o primeiro momento e por me mostrar a importância da pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de faculdade, AD&M, STM, CAADM e do esporte que foram partes essenciais para um período de graduação incrível, com muitos aprendizados.

Agradeço a todos os gestores que aceitaram participar do meu estudo. Desejo muito sucesso a vocês e a suas empresas.

A todos que contribuíram com minha formação, muito obrigado!

“Eu posso aceitar a falha, todos falham em alguma coisa. Mas eu não posso aceitar não tentar.”

Michael Jordan

RESUMO

Um dos setores mais abalados pela pandemia foi o de academias de ginástica. No Distrito Federal, essas empresas fecharam e foram impossibilitadas de receber público no momento inicial da pandemia. Quando autorizadas a reabrir, as academias tiveram novos gastos para readaptar suas estruturas, com o propósito de seguir as medidas de segurança impostas pelos novos decretos. Muitas empresas do segmento não suportaram esses problemas e tiveram que encerrar suas atividades. Porém, houve aquelas que inovaram e sobreviveram à pandemia e seus efeitos. A fim de abranger diferentes pontos de vista, esta pesquisa qualitativa exploratória investigou dois tipos de estabelecimentos: os de rede e os de bairro e classificou as inovações de acordo com a metodologia do radar da inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Portanto, o estudo visou apurar quais foram essas inovações e o quão efetivas foram para que as academias continuassem abertas. Como principais resultados, constatou-se que as academias de redes inovaram mais que as de bairro em sete dimensões, enquanto as de bairro tiveram maior destaque em duas. Logo, a inovação em combinação com outros fatores, como o avanço da vacinação e os protocolos de segurança foram decisivos para a volta dos alunos às atividades.

Palavras-chave: Academias. Inovações feitas na pandemia. Estratégia. Sobrevivência de organizações.

ABSTRACT

One of the sectors most affected by the pandemic was that of gyms. In the Federal District, these companies closed and were unable to receive the public at the beginning of the pandemic. When authorized to reopen, the academies had new expenses to readjust their structures, with the purpose of following the security measures imposed by the new decrees. Many companies in the segment did not support these problems and had to cease their activities. However, there were those that innovated and survived the pandemic and its effects. In order to cover different points of view, this exploratory qualitative research investigated two types of establishments: network and neighborhood establishments and classified the innovations according to the innovation radar methodology of Sawhney, Wolcott and Arroniz (2006). Therefore, the study aimed to find out what these innovations were and how effective they were for the academies to remain open. As main results, it was found that network academies innovated more than neighborhood academies in seven dimensions, while neighborhood academies were more prominent in two. Therefore, innovation in combination with other factors, such as advances in vaccination and safety protocols, were decisive for the return of students to activities.

Key-words: Gyms. Innovations made in the pandemic. Strategy. Organization survival.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As dimensões do Radar da Inovação.....	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Panorama dos participantes da pesquisa.....	32
Tabela 2- Comparativo de clientes nas empresas antes da pandemia até a data da coleta de dados.....	52
Tabela 3- Comparativo do quadro de colaboradores nas empresas antes da pandemia até a data da coleta de dados.....	55
Tabela 4- Inovações mais utilizadas pelas academias.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização da pesquisa.....	37
Quadro 2 – Academias em que os problemas estavam presentes.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento do segmento de academias em relação a uma semana normal.....	16
Gráfico 2: PIB a preços de mercado.....	18
Gráfico 3: Principais problemas ocasionados pela pandemia relatados pelos entrevistados.....	51
Gráfico 4: Soma das inovações das academias de redes e de bairro.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAD - Associação Brasileira de Academias

B1 - Academia de Bairro 1

B2 - Academia de Bairro 2

B3 - Academia de Bairro 3

BCG - *Boston Consulting Group*

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

CSSE - *Center for Systems Science and Engineering*

DF - Distrito Federal

DODF - Diário Oficial do Distrito Federal

GDF - Governo do Distrito Federal

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IGPM - Índice Geral de Preços do Mercado

IHRSA - *International Health, Racquet & Sportsclub Association*

LPF - *Low Pressure Fitness*

ME - Ministério da Economia

MEIs - Microempreendedores individuais

OMS - Organização Mundial da Saúde

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou Económico

PIB - Produto Interno Bruto

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

SCS - Setor de Clubes Sul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDAC DF - Sindicato das Academias do Distrito Federal

SMS - *Short Message Service*

SMU - Setor Militar Urbano

UnB - Universidade de Brasília

R1 - Academia de Redes 1

R2 - Academia de Redes 2

R3 - Academia de Redes 3

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização.....	13
1.1.1 O contexto da pandemia do coronavírus.....	13
1.1.2 O cenário econômico durante a pandemia.....	14
1.2 Formulação do problema	15
1.3 Objetivo Geral.....	17
1.4 Objetivos Específicos.....	18
1.5 Justificativa	18
2. REVISÃO TEÓRICA	20
2.1 Inovação	20
2.1.1 Conceitos e classificações	21
2.1.2 Manual de Oslo e inovação em serviços.....	22
2.1.3 O Radar da Inovação	23
2.1.4 Difusão de inovações de Rogers.....	27
2.2 Marketing e estratégia	28
2.2.1 Estratégias genéricas de Porter	28
2.2.2 Objetivos empresariais segundo Kotler.....	29
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	30
3.2 Caracterização do setor do objeto de estudo	30
3.3 Participantes da pesquisa.....	32
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	33
3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados	35
3.5.1 Coleta de dados	35
3.5.2 Pesquisa bibliográfica	35
3.5.3 Entrevistas individuais.....	36
3.5.4 Análise de dados	36

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1 Ponderações da pesquisa	38
4.2 Coletas individuais das academias	39
4.2.1 Academia de redes 1	39
4.2.2 Academia de redes 2	41
4.2.3 Academia de redes 3	42
4.2.4 Academia de bairro 1	44
4.2.5 Academia de bairro 2	46
4.2.6 Academia de bairro 3	48
4.3 Dificuldades decorrentes da pandemia.....	49
4.4 Estratégias e inovações.....	56
4.4.1 Academia de redes 1	57
4.4.2 Academia de redes 2	59
4.4.3 Academia de redes 3	60
4.4.4 Academia de bairro 1	63
4.4.5 Academia de bairro 2	64
4.4.6 Academia de bairro 3	65
4.5 A comparação entre os modelos de negócio.....	67
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	70
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A	80

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 trouxe impactos mundiais em diversos aspectos. Apesar de os primeiros efeitos terem sido identificados na área da saúde, setores como educação, comércio, ciência e economia também tiveram consequências. No Brasil, a taxa de desocupação da população chegou ao ápice histórico de 14,6% em setembro de 2020 (IBGE, 2020). Isso pode ser relacionado com a quantidade de registros de empresas extintas no período.

Em um contexto de restrições impostas pelos governos em decorrência da gravidade dos impactos da COVID-19, as adaptações feitas pelas organizações com a finalidade de manutenção das atividades podem ser consideradas inovações caso tenham tido efetividade (GUNDLING, 2000). Cabe ressaltar que além de adaptações, as empresas também buscaram soluções disruptivas já existentes, porém ainda não implementadas, bem como ideias totalmente novas.

Nas academias de ginástica, condicionamento físico e clubes esportivos não foi diferente. Esse setor foi um dos mais afetados pelos decretos do Governo do Distrito Federal (GDF), já que as empresas precisaram fechar as portas por quase quatro meses e os serviços prestados nesses estabelecimentos eram feitos majoritariamente no formato presencial.

No entanto, nesse período, houve estímulo para que os alunos continuassem a se exercitar, porém, em suas próprias casas. Sendo assim, algumas academias implementaram novas maneiras de prestar seus serviços. Um exemplo foi a elaboração de treinos pelos professores no formato *on-line*. Logo, somente com essa ação, os colaboradores precisaram adquirir novos conhecimentos como escolher a melhor plataforma possível para cada tipo de treino, estudar modelos diferentes de exercício e adaptar as atividades para serem feitas com os equipamentos e espaços disponíveis, ou até sem a utilização de nenhum material.

Com o passar do tempo, as restrições foram diminuindo e implantaram-se novos modelos de treinamento, como aulas coletivas e individuais em parques, estacionamentos, ambientes abertos e até nos pilotis de prédios, com distanciamento e ao ar livre, respeitando os novos decretos. Essas situações foram inéditas para muitos professores, *personal trainers* e academias e podem ter sido fundamentais para que as organizações não fossem fechadas e seus instrutores desempregados, como ocorreu com muitas empresas dos mais variados segmentos. Vale ressaltar que

esse estudo é sobre academias de ginástica, as quais não englobam esportes profissionais autorizados a continuarem em funcionamento, como o futebol.

Para Rogers (1983, p.11) “uma inovação é uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”. Contudo, segundo Gundling (2000), a inovação é composta pelo conjunto de novas ideias com ações que produzem resultados. Esse pensamento corrobora Drucker (1986) que conceitua inovação como “atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza.” Logo, não basta que uma ideia seja disruptiva e possua diversas características inovadoras para ser considerada inovação, é necessário que haja um resultado satisfatório alavancado por essa ideia.

Considerando-se essa situação, cabe a reflexão se realmente essas e outras ideias, as quais foram implementadas no período da pandemia, podem ser consideradas como inovações, de modo a conseguirem alcançar o resultado almejado: a sobrevivência das academias durante e após o período de restrições da pandemia.

1.1 Contextualização

1.1.1 O contexto da pandemia do coronavírus

Em meados de dezembro de 2019, foi identificada uma doença até então desconhecida na cidade de Wuhan, China. Tratava-se do início do que viria a ser classificada, posteriormente, pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como a pandemia da COVID-19. Em cerca de dois meses, várias informações sobre a nova doença foram descobertas, na forma de um vírus transmissível, principalmente, por meio do contato próximo entre pessoas, seja por meio de gotículas de saliva ou por contato direto em superfícies contaminadas (PENG *et al.*, p. 4, 2020).

Constatou-se que o vírus é muito perigoso porque é facilmente transmissível, sobretudo para pessoas idosas e com comorbidades, classificadas como grupo de risco, segundo dados de instituições como a OMS e o Ministério da Saúde. Rapidamente, as infecções registradas pelo coronavírus já estavam presentes nos cinco continentes e em 26/02/2020, foi confirmado o primeiro caso no Brasil.

Devido a essa alta taxa de transmissão e à inexistência de um tratamento comprovado cientificamente na época, medidas sanitárias foram tomadas pelos

governos municipais, estaduais e federal a fim de conter a doença no Brasil. Diante disso, foi instituído o uso de máscaras cirúrgicas para que as pessoas utilizassem, além do distanciamento social como medidas preventivas. Essas medidas são comprovadamente eficazes contra a disseminação do vírus, segundo Gonçalves, *et. al* (2020).

No DF não foi diferente e, em 19/03/2020, por meio do Decreto N° 40.538 do Diário Oficial do Distrito Federal (DODF), foi determinado o fechamento de todos os serviços e estabelecimentos comerciais, com exceção dos considerados essenciais, como profissionais de saúde, supermercados e farmácias. Dessa forma, *shoppings*, restaurantes, feiras, eventos esportivos, escolas e academias foram impossibilitadas de funcionar de maneira presencial, por exemplo.

No entanto, com o passar do tempo, o número de novos casos variou, assim como o de mortes decorrentes do vírus, com períodos com maior número de incidência e outros com menor quantidade de registros. Por isso, conforme a evolução do quadro e a análise de dados como a taxa de transmissão, a média móvel e o número diário de novos casos e óbitos, as medidas foram flexibilizadas e determinados estabelecimentos foram reabertos. Porém, essa reabertura só seria autorizada caso houvesse adaptação dos ambientes, a fim de diminuir a transmissão do coronavírus. Se as exigências não fossem atendidas, as empresas ficariam sujeitas a multas após fiscalização.

Dentre as restrições, cabe citar a limitação do número de pessoas a permanecer no estabelecimento, o horário reduzido de funcionamento e a demarcação de pelo menos um metro de distância entre cada pessoa. Muitas empresas não conseguiram agir de acordo com as exigências e precisaram pôr em prática estratégias extremas, visando à sobrevivência da empresa, como a redução do quadro de funcionários.

1.1.2 O cenário econômico durante a pandemia

Segundo os dados do Ministério da Economia (ME), atualizados em 19/02/2021, a partir de abril de 2020 até fevereiro de 2021, 61.452 empresas foram abertas e 19.986 foram fechadas. Portanto, nota-se que o saldo de início de novos negócios foi positivo já que é 307% maior que o de organizações extintas.

No entanto, um dado importante para uma análise mais abrangente do período

foi a abertura de MEIs (microempreendedores individuais). Segundo Costa e Filho (2019), os MEIs são a formalização de “indivíduos que exercem as suas atividades, sozinhos ou em grupos bastante reduzidos, e que fugiam da formalização pela carga tributária que age sobre os pequenos empresários”.

Tendo esse conceito em vista e o dado divulgado pelo Simples Nacional, de que o número de microempreendedores individuais superou o recorde de aumento de aberturas em relação ao ano anterior, (13% - 191.265 em 2020, contra 169.225 em 2019), pode-se concluir que 34% das novas empresas abertas no ano de 2020 foi de trabalhadores autônomos individuais.

Outro dado relevante para compreender esse cenário é a análise da Divisão Econômica da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) sobre o comércio varejista. Em publicação veiculada em 10/02/2021, mostrou-se que o volume mensal de vendas do varejo *on-line* no Brasil em 2020 foi de 224,7 bilhões de reais, em comparação com 164,2 bilhões de reais em 2019. Portanto, foi um aumento de 36,84%, que, segundo o estudo, foi essencial para o setor varejista fechar o ano positivamente em relação a 2019.

Dado esse contexto, pode-se constatar uma característica comum aos dados do aumento do número de MEIs no DF (relacionado à alavancagem da taxa de desemprego) e da evolução das compras pela internet. Com a imposição das restrições de funcionamento dos estabelecimentos comerciais, as empresas migraram para o comércio *on-line* com o intuito da manutenção de seus negócios, o que acabou ajudando no aumento do faturamento pelo e-commerce. Já em relação ao fechamento de postos de trabalho, muitos brasilienses decidiram virar profissionais autônomos, com a finalidade de aumentar suas fontes de renda.

Esses exemplos de mudança que ocorreram no momento adverso da pandemia foram fundamentais para a manutenção do funcionamento de organizações. No setor de academias, esse contexto também esteve presente desde o primeiro decreto do DODF que determinou o *lockdown* em 19/03/2020. Por serem prestadoras de serviços majoritariamente presenciais, essas organizações precisaram se reinventar diante do cenário adverso para se manterem em operação.

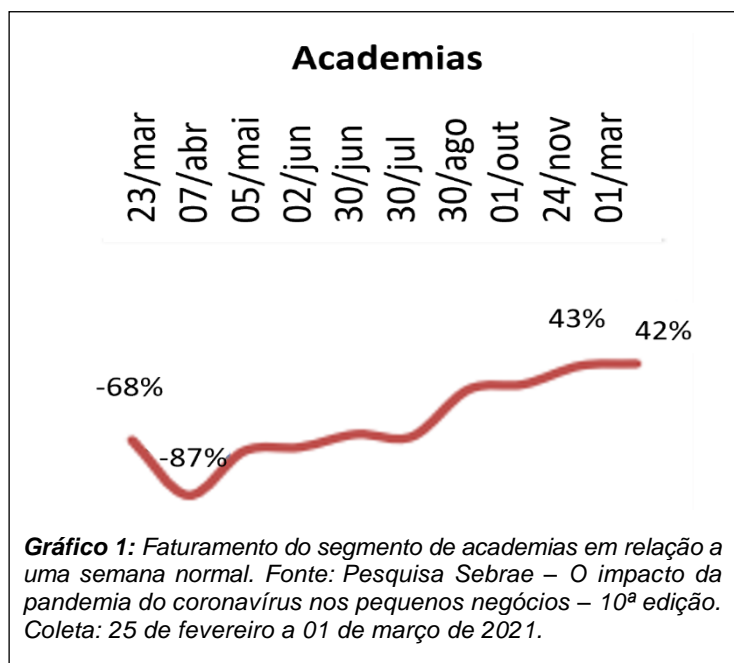
1.2 Formulação do problema

Conforme a contextualização e a exposição do objeto de estudo, é perceptível

que o período inicial da epidemia do coronavírus no Brasil foi cercado de incertezas e bastante desafiador para grande parte dos empresários. Os números de fechamento de empresas e abertura de MEIs comprovam isso.

No segmento *fitness*, que abrange as academias, estúdios e similares, a situação não foi diferente. O Sindicato das Academias do Distrito Federal (SINDAC DF) apurou que em julho de 2020 existiam 960 academias ativas no Distrito Federal (SINDAC DF, 2021). Segundo sua presidente Thais Yeleni (2021), nos primeiros meses de pandemia, pelo menos cem academias encerraram suas atividades no Distrito Federal e cerca de oito mil empregos foram perdidos no setor. Isso mostra que 9,4% dos estabelecimentos do ramo fecharam no início da pandemia no Brasil.

Segundo levantamento feito pelo SEBRAE, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, a média do faturamento do segmento *fitness* brasileiro no período de fevereiro a março de 2021 corresponde a -42% em relação ao que teria em uma semana normal (SEBRAE, 2021). Essa taxa, apesar de ser aquém do potencial, já é um sinal de recuperação do setor, posto que entre março e abril de 2020, correspondia a -87% (SEBRAE, 2020). Esses dados estão ilustrados no GRAF. 1.



Esses números foram influenciados principalmente pela imposição do Governo do Distrito Federal (GDF) de suspender o funcionamento das academias. Logo, como o serviço não podia ser prestado da maneira tradicional (presencialmente), muitos

alunos trancaram ou cancelaram suas matrículas, fazendo diminuir boa parte das receitas previstas, situação essa inédita na vida de grande parte dos gestores. No entanto, houve casos de empresas de pequeno porte do ramo que, mesmo com todas as dificuldades, conseguiram sobreviver à crise.

Devido à recenticidade dos eventos e todas as suas implicações, o estudo busca compreender e explorar o seguinte problema de pesquisa:

Qual foi a efetividade das inovações para que empresas do ramo de academias de ginástica superassem os efeitos da pandemia da COVID 19 no DF?

1.3 Objetivo Geral

No Distrito Federal (DF), há diversas academias direcionadas aos mais distintos públicos. Essas academias ditam suas estratégias de acordo com vários fatores, como público-alvo, objetivos almejados e poder de investimento. Logo, cada firma age conforme seus recursos disponíveis visando ao alcance de suas metas.

Em um momento de crise, como o que foi vivido na pandemia, principalmente quando os primeiros decretos com as medidas de segurança foram instituídos, uma grande quantidade de pequenas academias não conseguiu se manter em funcionamento. Segundo Silva *et. al* (2003), as empresas de pequeno e médio porte possuem desvantagens no que tange à capacidade de inovar, como os gastos para marketing e pesquisa e desenvolvimento, já que o baixo retorno não é capaz de custear as operações em conjunto com uma área de P&D complexa.

Entretanto, os reflexos da pandemia também foram sentidos pelas organizações de portes nacionais e internacionais. Tratando-se de academias, essas organizações atuam principalmente no modelo de rede. Hoffmann *et. al* (2007) sugere que as redes possuem a vantagem competitiva de atuar em diversos mercados. Além desse diferencial, as academias de rede ainda detêm os maiores investimentos e receitas em comparação às academias de pequeno porte, neste estudo chamadas de “academias de bairro”.

Por isso, esses dois modelos de empresa necessitam se reinventar, já que seu principal serviço oferecido foi impossibilitado de ser prestado. Logo, foram feitas mudanças e tentativas de inovar o processo de trabalho. Porém, devido às peculiaridades de cada academia, determinadas ações foram ou não possíveis e implementadas.

Portanto, o objetivo geral deste estudo é:

Investigar as mudanças adotadas e estratégias escolhidas pelas academias de rede e de bairro no período da pandemia da COVID-19.

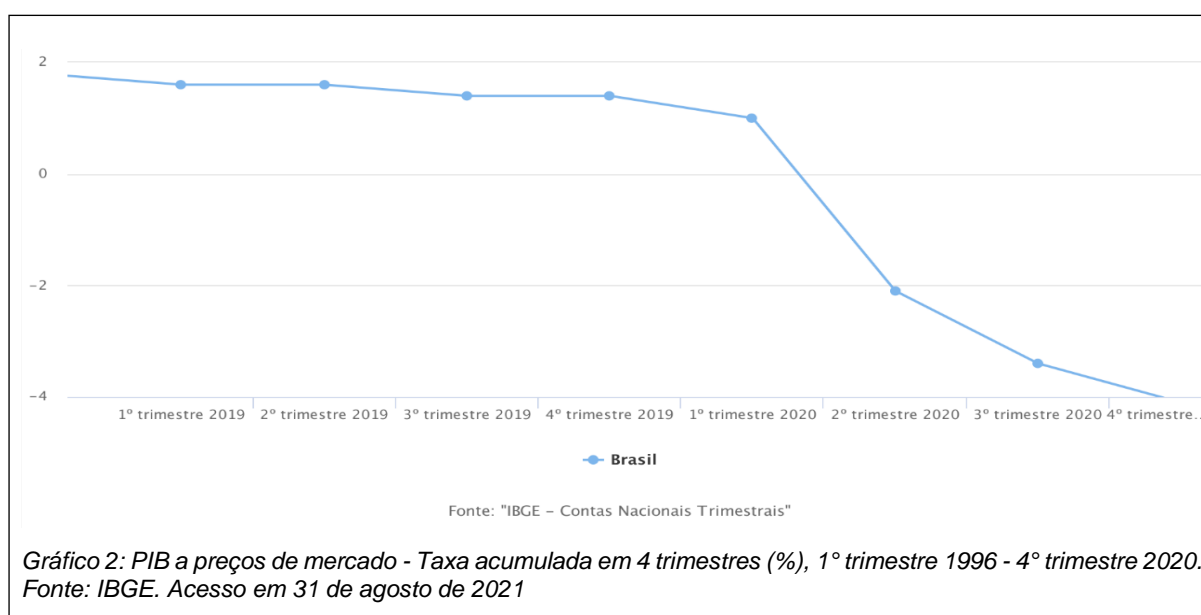
1.4 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral de pesquisa, os objetivos específicos abaixo foram formulados:

- (i) Analisar a inovação das empresas durante a pandemia;
- (ii) Distinguir as estratégias e tomadas de decisão de academias de bairro do Distrito Federal e das academias de redes de âmbito nacional e regional;
- (iii) Investigar os fatores essenciais para o alcance dos resultados obtidos por meio das estratégias e tomadas de decisão implementadas.

1.5 Justificativa

A pandemia da COVID-19 foi desastrosa em vários sentidos e, dentre suas implicações, cabe citar os resultados do setor econômico, como a retração do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB), chegando a -4,1% no quarto trimestre de 2020 (IBGE), como mostrado no GRAF.2. Essa marca foi alcançada devido à retração do comércio, ao fechamento de empresas, além de outros fatores.



O trabalho visa mostrar o quão disruptivas foram as estratégias tomadas pelos gestores das academias. Esse modelo de negócio tradicionalmente funciona de modo totalmente presencial e com muitas pessoas compartilhando o mesmo espaço, o que

em grande parte do período estudado foi proibido pelas autoridades, em recomendação da Organização Mundial da Saúde (OMS).

Logo, evidencia-se que, neste momento de crise, alguns gestores conseguiram ser rápidos em ajustar suas estratégias e objetivos empresariais no intuito de garantir a sustentabilidade do negócio. Dessa forma, o estudo tem o propósito de indicar a capacidade de inovar perante ocasiões adversas pelas quais a gestão de uma academia pode passar, tendo possibilidade de servir de referência para gestores e organizações em situações de dificuldade e, até mesmo, em um possível novo momento de crise.

2. REVISÃO TEÓRICA

No referencial teórico foi dado enfoque a estudos da área de gestão da inovação. A fim de complementar as análises, também foram utilizadas teorias dos campos de marketing e estratégia organizacional. Neste tópico, esses conteúdos e seus respectivos conceitos são revisados com o intuito de relacioná-los com a dinâmica proposta pelo estudo em foco.

2.1 Inovação

Atualmente, pode-se afirmar que a inovação é um dos principais pilares que determinam o diferencial de uma empresa. Para Simantob e Lippi (2003, p. 12), “inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso”. Dessa forma, seu estudo é relevante, já que é um fator capaz de ampliar estratégias organizacionais, visando ao sucesso dos objetivos organizacionais.

A primeira definição da inovação foi elaborada por Schumpeter (1911). De acordo com o autor, em um mercado competitivo, é necessário que as empresas busquem gerar valor em seus produtos e serviços para conseguirem um diferencial e, assim, influenciarem a escolha do cliente. Logo, com o propósito de chegar a esse diferencial, é preciso combinar os recursos disponíveis, como o tempo e dinheiro, de modos distintos do convencional (SCHUMPETER, 1911).

Segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014), a inovação está altamente ligada à cultura organizacional. Dessa maneira, quando uma empresa se vê em situação inevitável de mudança, faz-se necessária uma “análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional” (E. MARTINS; MARTINS, 2002, p. 58). Para Nelson e Winter (1982), essa cultura é resultado dos comportamentos e atividades padrões do cotidiano, os quais são denominados como rotina. Já a inovação ocorre assim que essa rotina é rompida por meio de alguma mudança (NELSON; WINTER, 1982).

Porém, a inovação também se relaciona com outros conceitos, como gestão do conhecimento e criatividade. Vinck (1999) afirmou que as inovações aparecem durante um processo quando o conhecimento é implementado em uma atividade prática, concreta, pela primeira vez (BOLY; MOREL; RENAUD, 2003, *apud* JANIUNAITE; PETRAITE, 2010, p. 14). Além disso, conforme Amabile (1996) e Van

de Ven e Angle (2000), a criatividade está correlacionada às inovações de modo que seja entendida como o processo de implementação das ideias inovadoras.

Logo, a partir dessas definições, é possível considerar o conceito de “inovação” como bem amplo e holístico, ou seja, está presente nas mais variadas áreas. As particularidades mais presentes neste estudo, contudo, são as que se relacionam com Drucker (2016, p.30): “Inovação é atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza.”

2.1.1 Conceitos e classificações

Para Carvalho e Cavalcante (2011), a concorrência nos tempos atuais não está restrita ao nível local ou regional. Dessa forma, é de suma importância buscar diferenciais que distingam produtos e serviços no mercado a fim de atrair o consumidor. Esse diferencial pode ser encontrado e desenvolvido por meio da gestão da inovação, que é a sistematização da transformação de ideias em serviços, produtos ou processos inovadores. Nesse sentido, a seguir são apresentados conceitos de inovação utilizados neste estudo.

Schumpeter (1939) define que a inovação pode ser classificada de duas formas:

(i) Inovação incremental: atinge o mercado localmente, melhorando o dia a dia e preenchendo continuamente o processo de mudança (OCDE, 1997). Um exemplo de inovação incremental é a evolução das tecnologias dos tênis de corrida, que a cada ano, novos modelos são produzidos a partir da adição de melhorias;

(ii) Inovação radical: tem poder de revolucionar o mercado e provoca grandes mudanças no mundo (MANUAL DE OSLO, 1997). Um exemplo de inovação radical foi a implementação de aparelhos em academias de ginástica, que isolam os movimentos dos músculos específicos para os quais foram construídos. Para Davila, Epstein e Shelton (2007), essa inovação é caracterizada por uma nova tecnologia acompanhada de um novo modelo de negócio.

Segundo a cartilha da Gestão da Inovação da CNI (2010), a classificação de Schumpeter mensura a intensidade da inovação exclusivamente quanto aos aspectos tecnológicos. Porém, quando as características do modelo de negócio também são levadas em consideração, surge uma terceira tipologia: a inovação semirradical, que ocorre quando uma tecnologia é totalmente nova e o modelo de negócio assemelha-

se ao atual ou, ainda, quando a tecnologia é semelhante à atual, mas o modelo de negócio é novo.

Além dessa ordenação, ainda há outros tipos de classificação como quanto à natureza, forma, abrangência, propósito, nível de difusão dentro da empresa e ao uso de sistemas, métodos e ferramentas, conforme a Cartilha da Gestão da Inovação da CNI (2010).

2.1.2 Manual de Oslo e inovação em serviços

A OCDE é uma organização internacional constituída por fórum único, que promove a colaboração de governos, formuladores de políticas públicas e cidadãos a fim de estabelecer padrões internacionais e propor soluções baseadas em evidências para diversos desafios sociais, econômicos e ambientais (OCDE, 2021). Dentre os aspectos econômicos, a OCDE também padroniza as questões de inovação.

Em 1963, por iniciativa da OCDE, foi confeccionado o Manual Frascati, documento que padroniza as terminologias no que tange à área de pesquisa e desenvolvimento. Posteriormente, esse documento foi atualizado e a versão mais recente é o Manual de Oslo revisado de 1997.

O Manual de Oslo (OCDE, 1997) classifica as formas de inovação quanto à natureza em:

(i) Inovação de produto: colocação de um “produto novo — ou substancialmente melhorado — no mercado para a empresa, não precisamente do novo no mundo” (OCDE, 1997);

(ii) Inovação de processo: “implantação e/ou adoção de métodos de produção ou comercialização de produtos novos ou significativamente aprimorados” (OCDE, 1997);

(iii) Inovação em marketing: “as atividades relacionadas com o lançamento de um produto tecnologicamente novo ou aprimorado” (OCDE, 1997).

(iv) Inovação organizacional: “inclui a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado e a implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas” (OCDE, 1997).

No entanto, para a perspectiva de academias que funcionam na modalidade de prestação de serviços (terceiro setor), há um déficit nos manuais. No Manual Frascati

(1963), a inovação em serviços é subestimada, de modo que não é mensurada. No Manual de Oslo (1992), os serviços foram excluídos e o conceito de inovação foi reduzido ao avanço tecnológico de processo e de produto, somente. Já no Manual de Oslo modificado (1997), há certa manifestação de alerta pela não inclusão da integração dos serviços nas enquetes de inovação, mas há continuidade em sua restrição (BERNARDES; ANDREASSI, 2007).

Entretanto, além das tecnológicas, existem outros campos de inovações. Ao se objetivar classificar a inovação em serviços, enquetes autônomas de dimensão exploratória foram feitas. Um dos principais trabalhos foi o de Djellal e Gallouj (1998). Nele, as inovações em serviços são classificadas como:

(i) Inovação do produto-serviço: dispõe do mesmo significado de inovação do produto do Manual de Oslo (1997). Porém, para Djellal e Gallouj (1998), o termo abrange um sentido amplo de produtos tangíveis e produtos intangíveis (serviços).

(ii) Inovação do processo: assim como a inovação do produto-serviço, a inovação do processo também possui o mesmo princípio do Manual de Oslo (1997). A diferença é que, nesse caso, diz respeito à preparação do serviço até sua entrega.

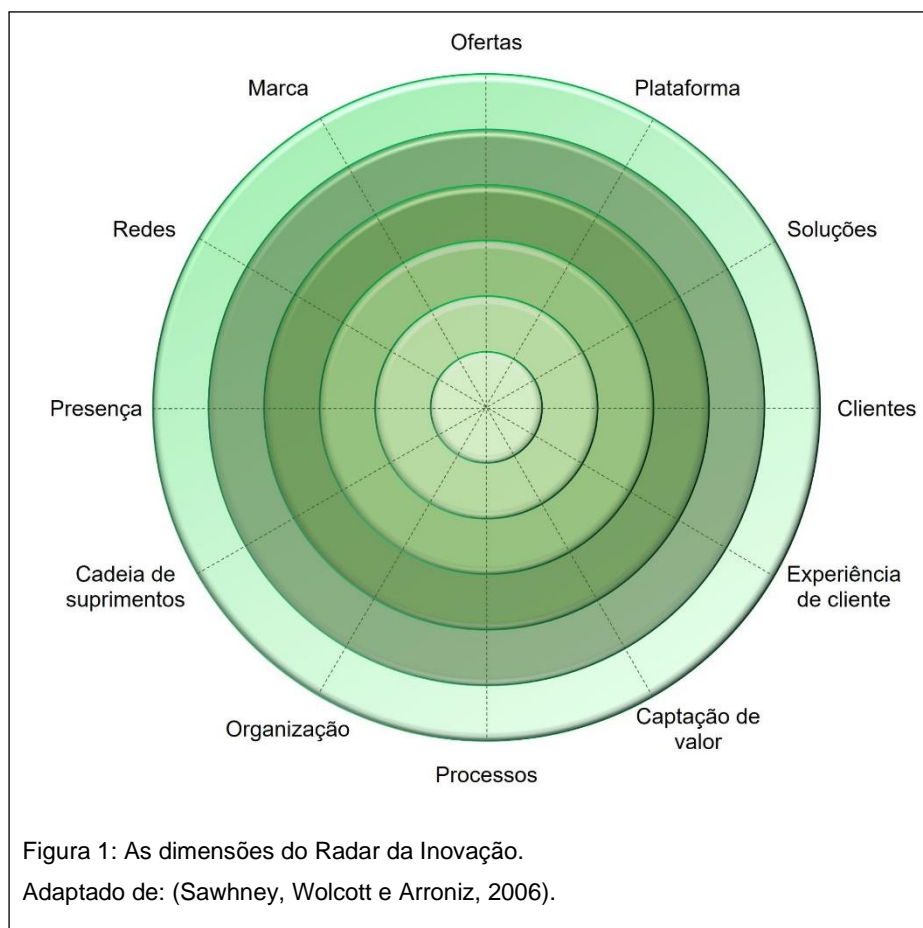
(iii) Inovação organizacional (interna): inovação voltada à própria organização. Inclui mudanças no organograma, nas funções dos colaboradores, níveis hierárquicos na organização e em tudo aquilo que concerne à estrutura interna da empresa.

(iv) Inovação de relação externa: são relações e parcerias novas, ou feitas de forma original, com os *stakeholders*. Pode envolver clientes, fornecedores, autoridades públicas e concorrentes (DJELLAL; GALLOUJ, p.7, 1998).

2.1.3 O Radar da Inovação

O radar da inovação é um instrumento criado com base tanto em debates entre executivos de inovação de grandes empresas, como Sony, Microsoft e Motorola, quanto na literatura de inovação. O radar tem o intuito de “apresentar e relacionar as dimensões por meio das quais uma empresa pode procurar oportunidades para inovar” (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ 2006, p. 77).

Logo, utilizando esse método, as empresas podem analisar suas dimensões, calcular o seu grau de inovação, diagnosticar falhas e identificar possíveis áreas em que podem atuar em mudanças para gerar bons resultados.



A FIGURA 1 ilustra as dimensões do radar da inovação e é representada dessa forma porque as análises referentes a essa ferramenta são feitas pela construção de um gráfico de radar. As metodologias para essa construção variam de acordo com o autor. Neste estudo, o radar será abordado em uma perspectiva mais teórica e simplificada, como será exposto nas seções de metodologia e resultados.

As dimensões do radar são classificadas em:

(i) Ofertas são os novos produtos e serviços oferecidos aos clientes (BACHMANN; DESTEFANI, p. 9, 2011). Para uma organização inovar nessa dimensão, é preciso oferecer um novo produto ou serviço que tenha aceitação do público.

(ii) Plataforma é o que serve de base para novos produtos e serviços, podendo ser formada por componentes, métodos ou tecnologias (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, p. 77, 2006). Essa dimensão depende de um componente comum entre os produtos/serviços oferecidos. No caso de um serviço, pode-se dizer que é inovativo na dimensão de plataforma quando mais de um serviço diferente utiliza a mesma base, atingindo nichos diferentes. Por exemplo: em uma academia, podem ser oferecidas aulas de Judô para crianças e adultos. Os exercícios têm a mesma

metodologia, mas dependem do nicho ao qual a aula está direcionada.

(iii) Soluções são produtos, serviços e informações integrados ou combinados a fim de solucionar os problemas dos clientes (CNI, p.25, 2010). Nessa dimensão, avalia-se a capacidade de combinação de recursos para satisfazer alguma necessidade do consumidor. Um exemplo é o aluguel de salas em academias para lojas de suplementos. Isso facilita a vida do aluno, já que pode comprar o seu pré-treino na hora que precisa tomá-lo.

(iv) Clientes são os sujeitos que compram os produtos ou contratam os serviços da empresa. A inovação dessa dimensão tem possibilidade de ser feita por meio do foco em vendas para novos públicos ou por atender a novas necessidades até então ocultas (CNI, p.25, 2010). Exemplifica-se essa dimensão com a seguinte situação: atualmente, tem sido observado um aumento nos sintomas de estresse, ansiedade ou depressão (GOULARTE *et. al*, 2021). Logo, observando esse fato, algumas academias adotaram as aulas de LPF (*Low Pressure Fitness*), que focam no controle da respiração, auxiliando no tratamento desses sintomas. Portanto, nesse caso, a dimensão dos clientes foi utilizada, pois as organizações enxergaram um público diferente do convencional.

(v) Experiência de cliente é uma dimensão que leva em consideração as experiências, sentimentos e tudo o que ocorre desde o primeiro contato do cliente com a empresa até a etapa do pós-compra (BACHMANN; DESTEFANI, p. 10, 2011). Para inovar nessa dimensão, a empresa deve oferecer alguma facilidade ou experiência positiva ao cliente. A implementação de um aplicativo ou a remodelagem do ambiente para um maior conforto do cliente são exemplos disso.

(vi) Captação de valor diz respeito a fluxos de receita inovadores para a empresa retomar o valor que criou (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, p. 79, 2006). Uma empresa pode inovar nessa dimensão descobrindo novas fontes de renda, como o aluguel do seu espaço interno para mídias ou a venda de produtos não utilizados.

(vii) Processos abrange a classificação de Djellal e Gallouj (1998) de inovações do processo. Diante disso, essa dimensão diz respeito aos processos de operações da organização. O redesenho e a modelagem de processo são exemplos de inovações dessa dimensão.

(viii) Organização abrange a classificação de Djellal e Gallouj (1998) de Inovação organizacional (interna), além da estruturação de parcerias. Assim sendo, as mudanças relativas ao remanejamento de funções, tanto quanto questões como

reconhecimentos, incentivos e negociações de parceria são consideradas inovações dessa dimensão.

(ix) Cadeia de suprimentos refere-se à logística dos produtos, serviços e informações, do começo até o final do processo de entrega (BACHMANN; DESTEFANI, p. 10, 2011). Para inovar nessa dimensão, a empresa pode negociar seus custos ou otimizar sua logística em contato com seus fornecedores.

(x) Presença está relacionada com a praça (Kotler, 2012), ou seja: os canais de distribuição utilizados para levar os produtos ou serviços ao mercado. Um exemplo de inovação nesta dimensão é a busca por espaços ao ar livre para fazer aulas coletivas de dança, ao invés da realização no ambiente da academia;

(xi) Redes: para Bachmann e Destefani (2011), remete-se aos recursos destinados à comunicação e interação entre a organização e seus clientes. Portanto, é a dimensão que conecta os produtos, serviços, empresa e clientes. É importante inovar nesse aspecto, pois esses recursos podem trazer diferenciação e vantagem competitiva perante os concorrentes, trazendo mais valor às ofertas da empresa. Um exemplo de inovação nessa dimensão é o aumento da interação das empresas com os usuários pelas redes sociais (SOARES; MONTEIRO, p. 51, 2015).

(xii) Marca são os símbolos, palavras e marcas utilizadas pela empresa para comunicação com os clientes (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, p. 80, 2006). Por exemplo: por saber que tem uma marca forte e presente no cotidiano das pessoas, a academia SmartFit nomeia seus produtos e serviços como “SmartEnergy” e “SmartTraining”. Esses nomes fazem o cliente relacionar os produtos com a organização, aumentando sua credibilidade e adesão.

Bachmann e Destefani (2008) adicionaram mais uma dimensão ao radar, a de “Ambiência Inovadora”. Segundo os autores, é um pré-requisito para um ambiente inovador que haja um clima organizacional propício para a inovação. Logo, essa medida diz respeito ao quão aberta a organização está para as atividades inovadoras, que podem ser trabalhos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) internos, apoio de entidades como o Sebrae e empresas juniores, participação em concursos de inovação, dentre outros.

Cabe ressaltar, portanto, que essas 12 dimensões são analisadas para mensurar o grau de inovação de uma empresa. O grau de inovação consiste em uma escala que mede o quanto as organizações são inovadoras. A partir da medição desse indicador e das comparações isoladas das dimensões entre organizações diferentes,

pode-se chegar ao grau de inovação global, que é a média de todas as divisões do radar da inovação (CRUZ; CLARO, 2007).

No entanto, Oliveira *et al.* (2014) pondera que o setor das empresas analisadas deve ser levado em consideração no momento de apontar ou direcionar ações capazes de promover a elevação do desempenho das empresas por meio do crescimento em inovação. Logo, segundo os autores, a depender do setor em questão, certas dimensões devem ser mais valorizadas que outras nas análises.

Em uma visão mais abrangente, além de classificar as organizações quanto à sua escala inovadora, o radar da inovação ainda tem a importante função de apontar falhas e setores aos quais a empresa deveria destinar mais recursos. Esse papel pode ser decisivo no diagnóstico de gargalos e aponta as causas raízes de determinadas adversidades, decorrentes de um eventual baixo engajamento em determinada dimensão da inovação.

Neste estudo, o radar da inovação será utilizado de forma adaptada. C

om foco no setor de academias durante a pandemia, o radar será utilizado para analisar quais dimensões indicaram maior investimento de recursos, assim como as ações que tiveram mais efetividade a fim de atingir o principal objetivo da maioria das organizações no período: o de manter-se em funcionamento, mesmo com toda a adversidade.

2.1.4 Difusão de inovações de Rogers

Para Rogers (1983), a difusão é a forma com que uma inovação é repassada por pessoas de um sistema social em um determinado tempo. Segundo o autor, há quatro elementos que determinam como esse processo ocorre. Nesta pesquisa, será analisado, principalmente, o elemento do tempo. São eles:

- (i) Características da inovação: diz respeito a aspectos, como vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, possibilidade de testar e visibilidade (ROGERS, 1983).
- (ii) Canais de comunicação: refere-se a como as informações são veiculadas. Rogers (1983) destaca dois: a comunicação interpessoal e a comunicação de massa.
- (iii) Tempo: analisa os efeitos do processo inovador ao decorrer do tempo. Para Rogers (1983), esse elemento leva em consideração os tempos de

processo de decisão ou rejeição da inovação e a velocidade de adoção da inovação (inovatividade).

- (iv) Sistema social: é o conjunto unificado de unidades que visa a soluções com finalidade de alcançar os mesmos objetivos (ROGERS, p.24, 1983).

2.2 Marketing e estratégia

2.2.1 Estratégias genéricas de Porter

Para Porter (1979), o conceito de estratégia competitiva remete a ações ofensivas ou defensivas que criam uma posição, com o intuito de enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e até aproveitá-las para criar oportunidades, como serviços, parcerias ou novas atividades que atraiam clientes. Logo, as cinco forças devem ser estudadas, a fim de a empresa adotar uma estratégia mais alinhada possível à sua realidade.

Portanto, Porter propôs estratégias genéricas que, se adotadas, poderiam se sobressair e ser um bom início para o pensamento estratégico (KOTLER; KELLER, 2012). As estratégias genéricas são:

(i) Liderança de custo total: a organização foca em baixar os custos até o valor mínimo com interesse de aumentar sua margem de lucro e diminuir os preços de seus produtos. O principal objetivo dessa estratégia é aumentar a parcela de participação no mercado por meio de preços mais baixos que os concorrentes.

(ii) Diferenciação: a organização objetiva a uma qualidade superior de seus produtos e serviços, mesmo que para atingir tal fim, o preço tenha que ser aumentado.

(iii) Enfoque: a organização estabelece um segmento de mercado específico para atuar e, a partir dessa escolha, decide combinar com uma estratégia anterior — liderança de custo total ou diferenciação.

Segundo Porter (1979), é essencial que uma empresa não oscile na adoção de sua estratégia, situação conceituada como “meio-termo”. Para o referido autor, uma organização posicionada no meio-termo está fadada ao fracasso, já que não terá uma direção específica para seguir. Por conseguinte, é primordial para os objetivos de um negócio que ele esteja posicionado de acordo com uma ou mais estratégias genéricas.

2.2.2 Objetivos empresariais segundo Kotler

Segundo Kotler e Keller (2012), para se determinar o preço de um produto ou serviço, primeiro deve-se selecionar um objetivo empresarial. Segundo esses autores, entre esses objetivos, a empresa pode priorizar a ênfase na sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado, liderança na qualidade do produto ou algum outro a depender da especificidade da organização.

Em conformidade com o pensamento dos autores, é importante que haja uma estratégia definida e um plano a ser seguido para o maior sucesso de um negócio. Um exemplo é o objetivo de sobrevivência que deve ser tratado como uma meta emergencial a curto prazo a fim de evitar a falência (KOTLER; KELLER, p. 417, 2012).

Dessa maneira, em um momento de crise, como o início e o decorrer da pandemia da COVID-19, em que diversos estabelecimentos não resistiram e precisaram fechar, o objetivo de sobrevivência vem sendo evidenciado por muitas organizações. Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) enfatizam essa mudança de objetivos de modo que mostram a necessidade de as organizações “se ajustarem de forma muito rápida à nova realidade imposta pelo vírus”.

Essa visão está de acordo com o conceito de estratégia emergente de Mintzberg (2010), a qual “significa que foram desenvolvidos ou adotados padrões na ausência ou substituição dos planos” (RASCÃO, 2006). O conceito difere das estratégias deliberadas, (MINTZBERG, 2020), como as focadas no longo prazo.

No contexto das academias, esse trabalho visa investigar o quão presentes foram essas mudanças de estratégias. Antes da pandemia, grande parte das empresas tinham estratégias deliberadas e bem definidas em relação às previsões de receitas, crescimento, lucros e outros fatores de acordo com suas decisões táticas. Porém, com o evento atípico da pandemia, foi preciso que fossem pensadas estratégias emergentes, com a incorporação de inovações e, em muitos casos, com o objetivo de sobrevivência.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. Primeiramente, serão expostos os tipos e descrições gerais da pesquisa, assim como a caracterização do setor de estudo, bem como as amostras do conjunto de academias estudadas. Ao final, serão expostas as caracterizações dos instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados descritos.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A fim de investigar o campo do mercado *fitness* do DF, acontecimentos e resultados durante e após os *lockdowns* decretados pelas autoridades, principalmente o GDF, foi feito um estudo de caso múltiplo (YIN, 2005), de caráter exploratório (GIL, 2002). Isso se justifica devido ao fato de que a pandemia do coronavírus é uma temática recente, assim como os impactos para as academias, a exemplo da determinação de suspensão de atividades pelas autoridades.

Desse modo, foram coletados depoimentos de gestores e funcionários de academias que vivenciaram — e ainda vivenciam — a pandemia e seus impactos, por meio de entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2009, p. 148). Quanto ao tipo de pesquisa, o trabalho possui caráter qualitativo. Segundo Groulx (2012, p. 96), (...) “a pesquisa qualitativa complementa a pesquisa social de modo a dar uma nova ótica aos problemas sociais e às técnicas profissionais e institucionais de gestão”.

Em relação aos dados, Richardson (1999) classifica-os como primários e secundários. No estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar dados primários e foram analisados trabalhos acadêmicos, como pesquisas, reportagens e bancos de dados para a coleta de dados secundários.

Portanto, a pesquisa possui caráter exploratório, é do tipo qualitativa e compreende análises de dados primários entrevistas semiestruturadas —, dados secundários, pesquisas bibliográficas — coletados na região administrativa do Plano Piloto no Distrito Federal.

3.2 Caracterização do setor do objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa é o setor conhecido como mercado *fitness*, que abrange estabelecimentos, como academias e estúdios, os quais prestam

serviços relacionados a exercícios físicos. Foi definido que os participantes do estudo fossem academias da Asa Sul, no DF que estivessem em pleno funcionamento após os decretos de *lockdown*, em função da pandemia do coronavírus, do ano de 2020.

De acordo com Furtado (2009), as academias de ginástica para realização de exercícios físicos, nos moldes atuais, é algo relativamente novo, já que esse termo só foi introduzido e empregado no Brasil por volta de 1980 (NOBRE, 1999), apesar de já existirem outros centros de práticas de exercícios anteriormente, como centros de artes marciais e de fisiculturismo.

Com o passar dos anos, as academias foram agregando novas atividades e seu público começou a se tornar mais amplo e versátil. Filardi *et. al* (2019) contextualiza que anteriormente predominavam três modalidades principais, a partir da década, de 1940 até a de 1980: artes marciais e musculação. A maioria dos frequentadores era composta por homens, enquanto a ginástica era preferida pelas mulheres. Segundo esses autores, a partir do momento da inserção da ginástica localizada, a distinção de públicos não ficou mais tão evidente.

Dessa forma, as academias foram se modernizando para abranger mais clientes e aumentar suas receitas. Novas tecnologias e inovações foram implementadas, como os novos aparelhos de musculação, para, principalmente, evitar lesões nos novos praticantes e, posteriormente, as esteiras, a fim de potencializar o treino de corrida (FURTADO, 2009). Esses fatores trouxeram outras transformações socioeconômicas, como o crescimento contínuo do PIB dos brasileiros do esporte na década de 1990 (SABA; PIMENTA, 2012), e foram fundamentais para o aumento das receitas do setor (FILARDI *et. al*, 2019).

Atualmente, o mercado brasileiro de academias é o segundo maior do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Segundo o Report Global IHRSA 2020 (IHRSA, 2020), o número de academias naquele país, em 2019 chegou a 29.525, com receita superior a dois bilhões de dólares. O relatório também mostrou que houve crescimento de 7,6% de pessoas que frequentam academias no Brasil em relação ao estudo do ano anterior.

Apesar dos números promissores, a chegada da pandemia causou forte retração econômica no setor brasileiro de academias no Brasil inteiro. Isso pôde ser comprovado por pesquisa do SEBRAE no que tange à comparação de recebimentos na atualidade em relação a um mês normal (GRAF. 1).

Em entrevista, o presidente da ACAD, Ailton Mendes, repassou dado de que 30% das organizações do setor encerraram suas atividades no Brasil. Em seu levantamento, complementa que a maioria é composta por organizações de pequeno ou médio porte, já que as academias de grande porte “se valeram do suporte financeiro de investidores, juntamente a uma gestão mais profissional (MENDES, 2021).

3.3 Participantes da pesquisa

Para este estudo, foram sondadas tanto academias que operam no modelo de redes ou somente aquelas controladas centralizadamente por uma por uma matriz. Todas as academias pesquisadas estão organizadas e localizadas na Asa Sul, região administrativa do Plano Piloto do (DF), com exceção de uma que se localiza na região administrativa do Sudoeste. Cabe ressaltar que essa academia, especificamente, possui uma nova unidade na Asa Sul, que inaugurou após o primeiro *lockdown* imposto pelo GDF. Como essa unidade não se enquadra no critério de tempo de atividade, a gestora responsável passou as informações da filial mais próxima que atendia o referido critério.

Foi definido pesquisar a Asa Sul pela variedade de modelos de negócio dos setor *fitness* presente na região e para padronizar a variável “ambiente”. O critério mínimo para o fator “tempo de atividade” foi o de estar em pleno funcionamento antes do fechamento das academias — 16 de março de 2020.

Além disso, devido à variação de porte das empresas do mesmo setor, foi decidido que seria pesquisado o mesmo número de empresas, de redes e locais. Essa decisão foi tomada para não enviesar os resultados, visto que a maioria dos estudos em inovação aberta são dirigidos a grandes organizações (BAGGIO; WEGNER, 2016). Por isso, o estudo visa adota uma perspectiva holística das decisões de inovação das organizações de variados portes.

Segundo Vergara (1998), dentro do universo (população) do objeto de estudo está a população amostral, a qual é selecionada por critérios determinados pelo pesquisador. A amostra pode ser do tipo probabilística ou não probabilística, sendo a primeira caracterizada pelo uso de informações estatísticas e a segunda pela não utilização dessas variáveis.

Ainda de acordo com a autora, as principais amostras probabilísticas são: aleatória simples, por estratificação e por conglomerado, enquanto as não probabilísticas são as selecionadas por acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 1998). Como foi utilizado o critério de seleção de acordo com a abrangência das empresas, a amostragem é selecionada por tipicidade, constituída por elementos considerados representativos do universo do objeto de estudo (VERGARA, 1998, p. 49).

A TABELA 1 sintetiza as principais características das empresas estudadas. Os nomes das academias pesquisadas foram modificados para nomes fictícios para manter sigilosas as informações. As nomenclaturas fictícias são compostas de dois termos. O primeiro termo é uma letra: “R” (para caracterizar uma empresa que atua no modelo de redes) ou “B” (para caracterizar uma empresa de bairro). Já o segundo termo é um número, para distinguir as empresas.

TABELA 1 - Panorama dos participantes da pesquisa

ACADEMIA	ALCANCE DA REDE	FUNCIONÁRIOS NA UNIDADE	CLIENTES ATIVOS NA UNIDADE	TEMPO DE ATIVIDADE	VALOR MÉDIO DA MENSALIDADE
R1	Multinacional	16	2000	10 anos	R\$ 104,90
R2	Distrital	20	280	1 ano	R\$ 421,00
R3	Nacional	90	1500	14 anos	R\$ 600,00
B1	Não é de rede	35	660	22 anos	R\$ 249,00
B2	Não é de rede	12	130	8 anos	R\$ 400,00
B3	Não é de rede	40	225	25 anos	R\$ 199,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta qualitativa de dados da pesquisa foi um roteiro semiestruturado. Segundo Gil (1999, p. 120), a pesquisa semiestruturada visa conhecer o assunto por meio da fala do entrevistado, mas também permite ao entrevistador interrompê-lo quando há desvio do tema original e redirecionar seu discurso.

Na formulação do roteiro presente no APÊNDICE A, foram consideradas as dimensões do radar da inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006), o contexto da pandemia da COVID-19 e o mercado de academias do DF. A fim de adequar os dois últimos conteúdos listados à área de administração, foram consideradas, neste estudo, teorias e instrumentos da área de estratégia, como matriz SWOT, matriz BCG (Boston Consulting Group, 1970) e mix de marketing (MCCARTHY, 1960).

O roteiro semiestruturado objetiva reunir informações sobre as quais o pesquisador já possui algum conhecimento a respeito do assunto, diferentemente do não estruturado, que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sem muitas interrupções do investigador (GIL *et al.* 2008, p. 291). O roteiro envolveu questões abertas, como (i) o que você acredita que foi essencial para a manutenção do negócio?”, (ii) perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses, como (iii) você acredita que a academia precisou inovar nas decisões e processos?” e (iv) questões confrontativas, que dependeram do desenrolar de cada entrevista (FLICK, 2009, p. 149).

O roteiro se iniciou com perguntas que visavam a respostas sobre dados dos entrevistados e dos estabelecimentos, além de suas experiências no local pesquisado. Essas perguntas, além de relevantes, possibilitaram uma maior abertura junto aos entrevistados participantes, inclusive para complementação de perguntas posteriores.

Os questionamentos seguintes tiveram a finalidade de coletar percepções dos entrevistados quanto ao modo de operação das empresas antes da pandemia, como formação do preço, receita média e número aproximado de alunos. Com o entendimento da operação padrão da empresa, a partir do terceiro bloco de perguntas, foram indagadas questões sobre mudanças devido ao *lockdown*, no modelo de perguntas abertas, e, com base no radar da inovação, prováveis inovações que a organização precisou realizar, de acordo com o modelo de perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses (FLICK, 2009).

Ainda foi perguntado, com base na matriz BCG, se houve mudança na grade de atividades devido à pandemia. Por fim, foi feito levantamento com os respondentes de questões relativas às forças e fraquezas da organização, assim como opiniões pessoais sobre as decisões tomadas no período de pandemia e as perspectivas de futuro do mercado e do negócio.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

3.5.1 Coleta de dados

Como procedimentos de coleta de dados para esse estudo, foram utilizadas, inicialmente, entrevistas introdutórias informais com pessoas ligadas às áreas de saúde, *fitness* e empresarial, com o intuito de entender o contexto em que as organizações se encontravam. A partir dos dados obtidos, foi possível planejar as próximas etapas de modo a determinar o escopo da pesquisa.

Em um segundo momento, com os objetivos da investigação já delimitados, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre inovação, além dos mesmos temas das entrevistas informais. Essa fase contou com a utilização de livros, artigos científicos, levantamentos e bases de dados atualizadas.

Por fim, com o intuito de coletar dados primários, foi feito estudo de campo por meio de entrevistas qualitativas, em profundidade, com gestores das academias selecionadas. O roteiro elaborado foi semiestruturado e visou coletar respostas e perspectivas dos participantes em relação a ações de inovação, estratégias e futuro do mercado *fitness*.

3.5.2 Pesquisa bibliográfica

Para Macedo (1994), a pesquisa bibliográfica visa identificar dados bibliográficos e selecionar documentos relacionados ao tema de a ser investigado, podendo também denominada de revisão bibliográfica. Nesta etapa, o investigador deste estudo identificou e selecionou artigos e livros científicos, arquivos físicos e virtuais, bases de dados atualizadas, como as do SEBRAE, do IBGE e da CSSE.

Foram selecionados estudos de autores renomados, nacionais e internacionais na área de inovação, estratégia empresarial e marketing. Também foram utilizadas, para contextualizar e complementar o estudo, depoimentos de representantes da classe de empresarial e profissionais das áreas de educação física, que dizem respeito a levantamentos realizados por seus sindicatos ou outras associações.

3.5.3 Entrevistas individuais

Para a etapa de entrevistas individuais, inicialmente foi realizada uma investigação para selecionar potenciais participantes para colaborarem na realização do estudo. A sondagem de respondentes ocorreu por meio de pesquisa virtual e visitas físicas à área escolhida para o estudo (Asa Sul, DF). Após a sondagem com potenciais respondentes, foi feito contato com gestores das academias selecionadas, sendo que seis gestores aceitaram colaborar com o trabalho.

O tipo de pesquisa definido para a elaboração do roteiro semiestruturado de entrevista foi do tipo exploratório, de caráter qualitativo. As entrevistas foram realizadas entre abril e junho de 2021 e tiveram duração média de 35 minutos, cada, sendo a mais curta durando 32 minutos e a mais longa 38 minutos. Antes do início das entrevistas, foi solicitada autorização aos participantes para gravação das falas. Todos concordaram em participaram integralmente das entrevistas. Nesse sentido, foi previamente elaborado um roteiro de perguntas sobre o objeto de estudo. Em seguida, se iniciaram as entrevistas, em profundidade com os entrevistados, que relataram suas experiências no local pesquisado. Essas perguntas, além de relevantes, possibilitaram uma maior abertura junto aos entrevistados participantes, inclusive para complementação de perguntas posteriores.

3.5.4 Análise de dados

Após a coleta de dados, foi escolhida a análise de conteúdo para tratá-los. Para Moraes (1999), essa metodologia constitui-se na descrição e interpretação dos dados dos documentos e textos. Logo, a abordagem dos dados seguiu o proposto pelo referido autor, que divide a divide em cinco partes:

- (i) **Preparação das informações:** consiste na identificação das amostras de informação de modo a selecionar os documentos que realmente se relacionam com a pesquisa. Também consiste em codificar os dados e materiais para facilitar as referências aos arquivos (MORAES, 1999, p. 5).
- (ii) **Unitarização:** diz respeito à definição de unidade de análise da pesquisa. Essa unidade será submetida à classificação posteriormente (MORAES, 1999, p. 5). Nesta pesquisa, a unidade de análise será o radar da inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).
- (iii) **Categorização:** visa ao agrupamento de dados a partir dos seus pontos comuns (MORAES, 1999, p. 6). Na monografia, a categorização será

baseada nas dimensões do radar da inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

(iv) **Descrição:** é onde se inicia a comunicação dos resultados da pesquisa.

Pode envolver tabelas, quadros e textos-síntese que expressem os significados (MORAES, 1999, p. 8). Foi utilizado pelo autor desta pesquisa o *software* Microsoft Excel para a construção de gráficos e tabelas que auxiliaram na visualização dos dados coletados e resultados.

(v) **Interpretação:** liga-se à compreensão do que autor concluiu depois de todas as etapas de análise de dados (MORAES, 1999, p. 9).

Portanto, o tratamento dos dados seguirá o modelo da análise de conteúdo de Moraes (1999). A partir dessa análise, foi possível compreender os fatores que foram determinantes para a sobrevivência das academias durante a pandemia do coronavírus, além da investigação das principais inovações implantadas nas empresas no período.

O QUADRO 1 sintetiza a metodologia empregada.

QUADRO 1 - Caracterização da pesquisa

Técnicas	Procedimento adotado
Categoria	Estudo de caso (YIN, 2005)
Tipo de pesquisa	Exploratória de Gil (2002)
Abordagem	Qualitativa de Groulx (2012)
Dados	Primários e secundários de Richardson (1999)
Instrumento de pesquisa	Documentos Roteiro de entrevistas semiestruturadas
Coleta de dados	Pesquisa bibliográfica de Macedo (1994) Estudo de campo
Análise de dados	Análise de conteúdo de Moraes (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, será abordada a seção de resultados e discussão dos dados coletados junto aos entrevistados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, primeiramente, foi feita uma contextualização sobre a pesquisa, os objetos de estudo e a metodologia Radar da Inovação a fim de favorecer o entendimento de como seriam abordados os resultados. Além de fazer um breve resumo do que já foi apresentado, esta parte objetiva facilitar o entendimento do leitor e imergi-lo no estudo.

Em um segundo momento, foi a descrição da conjuntura da pandemia do coronavírus, que levou à necessidade de as empresas redobram esforços para se manterem em atividade.

Dado o cenário da época da pesquisa, serão apresentados os resultados. Esta etapa exibirá um compilado de informações sobre as inovações e estratégias de cada organização. Esta seção também visa expor a conjuntura e os principais problemas de cada estabelecimento, bem como comparar quais foram os principais fatores e decisões responsáveis pelo objetivo de manter as academias em funcionamento, mesmo no momento de crise ocasionado pela pandemia.

Após explorar as características e os contextos individuais dos objetos de estudo, cada dimensão do radar da inovação será analisada em relação às empresas pesquisadas. Logo, as entrevistas serão revisadas com o sentido de identificar quais foram as principais inovações de cada dimensão em cada objeto de estudo, assim como suas implicações e consequências para as academias.

4.1 Ponderações da pesquisa

Como abordado na seção de métodos, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade com a utilização de roteiro semiestruturado de perguntas. Portanto, resolveu-se pesquisar estabelecimentos aptos a participarem do estudo. Então, outras seis academias e estúdios foram selecionadas para participar do estudo. Apesar do esforço do pesquisador para conseguir mais participantes, somente mais duas empresas aceitaram colaborar com o trabalho, sendo uma academia de rede e uma academia de bairro, totalizando seis organizações. Os principais motivos alegados pelos gestores que não responderam à pesquisa foram a falta de tempo e a impossibilidade de passar a maioria das informações por serem tratadas como sigilosas pelos proprietários e/ou administradores.

Logo, o total de entrevistas realizadas e analisadas foi de seis organizações, sendo uma que faz parte de uma rede internacional, uma pertencente a uma rede nacional, uma pertencente a uma rede regional e três que não pertencem a nenhuma rede e só possuem uma estrutura, atuando localmente. As seis estão estabelecidas no DF, sendo cinco na Asa Sul e uma no Sudoeste, regiões centrais de Brasília (DF).

Com o intuito de destacar as inovações, estratégias, produtos e serviços inovadores das academias, foram analisadas todas as dimensões, de acordo com cada dimensão do radar da inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Embora essa ferramenta sirva para aportar contribuições e resultados quantitativos, como a medição do grau de inovação das empresas, nesta pesquisa as dimensões serão utilizadas como categorizações para as análises qualitativas das academias.

4.2 Coletas individuais das academias

Nesta seção, são expostas as situações de cada objeto de estudo detalhadas, assim como seu modo de operação antes da pandemia. Cabe a ressalva de que os nomes das empresas que participaram do estudo foram resguardados. Essa escolha foi feita tanto pelo objetivo de não enviesar as análises, quanto por uma postura ética do autor.

4.2.1 Academia de redes 1

A R1 é uma filial que faz parte da maior rede de academias da América Latina. Na região foco do estudo, foi constatado que há três unidades, sendo duas bem próximas e geridas pelo mesmo gerente. No DF, entretanto, há 34 unidades, onde se incluem franquias e unidades próprias. Segundo a classificação de Hoffmann *et al.*, p.110 (2007), essa rede é horizontal, já que as atividades oferecidas são praticamente as mesmas, segundo o entrevistado.

A R1 tem como seu carro-chefe a atividade de musculação, embora tenha adicionado aulas de outras modalidades ao longo dos anos de existência, como dança e *spinning*, seguindo uma tendência global (FURTADO, p. 4, 2009). A rede da academia R1, ainda, pode ser classificada como dispersa de acordo com o critério de localização (HOFFMANN *et al.*, p.111, 2007), já que possui unidades distribuídas por todo o DF e também por todo país. Essa característica possibilita a adoção de dois

planos de mensalidade. O plano mais barato custava na época da realização da entrevista R\$99,90 e dava direito a todas as aulas oferecidas, podendo ser cancelado quando o cliente quisesse. Já o plano mais caro tinha o valor de R\$109,90, sendo que a adesão de doze meses era obrigatória. No entanto, o aluno poderia realizar todas as atividades e utilizar qualquer unidade da rede.

Foi relatado pelo gestor que a maior parte dos alunos adere ao plano mais caro porque não é uma diferença tão grande em relação ao mais barato e os benefícios aumentam. Essa estratégia também se relaciona com o público-alvo da rede, que se divide em pessoas que moram próximas às academias e funcionários de organizações da região. Nota-se que nesse segundo grupo há duas subdivisões: pessoas que trabalham em hospitais, os que frequentam a academia no horário de almoço e os que têm emprego em empresas privadas, que se exercitam no período da manhã. Logo, em dias que as pessoas não comparecem ao local de trabalho, os alunos podem optar por fazer sua atividade física na unidade mais próxima à sua casa, caso o usuário possua o plano mais caro.

Em relação aos objetivos estratégicos da organização como um todo, ficou evidente que a empresa está buscando a expansão da rede, o que pode ser confirmado pelo trecho do depoimento abaixo:

Querendo ou não, a gente tinha dinheiro em caixa, mas a gente não parou de abrir academias. (...) Tínhamos 200 e tantas academias para abrir em 2020 e a gente completou 79. Se não fosse a pandemia, teríamos aberto 200. (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 1)

Quanto à divulgação da academia, o entrevistado relatou que, antes da pandemia, a estratégia de marketing era majoritariamente digital, visto que já é uma marca consolidada no cenário nacional.

Em relação aos custos, a organização utiliza o modelo de estratégia *low cost low fare*, que consiste em reduzir a estrutura de custos, possibilitando cobrar preços menores que os da concorrência (FILARDI *et al.*, p. 329, 2019). Isso se evidencia quando são comparados os números de colaboradores dentre as academias pesquisadas. Apesar de a R1 possuir o número aproximado de 2000 clientes ativos, conta somente com 16 pessoas no quadro de funcionários, conforme mostrado no QUADRO 1.

Ainda foi dito pelo entrevistado que as tomadas de decisão são feitas de duas formas. Quando é uma decisão administrativa, o próprio gerente é o responsável. Já

para decisões estratégicas, como precificação, atividades oferecidas, locais de abertura de mais unidades, protocolos de atendimento e outras são feitas pelos cargos com nível hierárquico mais alto. No entanto, para tomar as melhores decisões, *feedbacks* são recebidos a cada dois meses dos gerentes das unidades. Portanto, as tomadas de decisão podem ser classificadas como verticais descendentes (ROBBINS, p. 327, 2011).

Dessa forma, a empresa R1 possui diversas características que remetem à estratégia genérica de liderança de custo total de Porter (1979). Essa estratégia se baseia em diminuir preços e custos a fim de alcançar uma grande porcentagem de fatia de mercado. Isso é visto, principalmente, por meio do modelo *low cost low fare* e da dispersão da rede.

4.2.2 Academia de redes 2

A R2 é uma filial de uma rede brasileira de academias localizada no Sudoeste, região central do Plano Piloto de Brasília, de elevado poder aquisitivo. A marca é nova no mercado *fitness*, uma vez que sua unidade mais antiga (Águas Claras-DF, região mais afastada) tem um ano e meio de funcionamento. A empresa conta, ainda, com mais três unidades e está em processo de expansão. A expectativa é a de que, em breve, a nova filial do Lago Sul já esteja em funcionamento. Assim como a R1, a R2 faz parte de uma rede caracterizada como horizontal e dispersa (HOFFMANN *et. al.*, p.110, 2007).

Essa é a única organização que os dados fornecidos não dizem respeito à unidade localizada na Asa Sul, posto que essa filial da rede não existia antes da pandemia, prejudicando uma comparação fidedigna e a análise das mudanças feitas no período de *lockdown*. Como o responsável pela administração da academia da Asa Sul também gere a filial do Sudoeste, foram repassados os dados dessa unidade.

A principal atividade oferecida na unidade do Sudoeste é a musculação, mas também há aulas coletivas, como *fit dance*, yoga, pilates, LPF e funcional. O público-alvo abrange adultos de 30 a 39 anos. Em grande parte, funcionários públicos ou militares, devido à localização próxima a órgãos públicos e ao Setor Militar Urbano (SMU), local com grande concentração de moradias dos servidores das forças armadas.

Em relação aos valores, os planos variam entre R\$178,00 e R\$664,00. O carro-chefe é o de 266 reais, que dá direito a horário e modalidades livres, além de acesso a todas as unidades. Já o plano mais caro abrange a metodologia *personal group*, que atende exclusivamente um grupo de 1 a 4 pessoas, específico em hipertrofia ou emagrecimento. Nesse treino, o professor consegue focar sua atenção em poucos alunos, o que aumenta a qualidade do exercício.

Embora seja mais caro, esse plano oferece um serviço similar ao de um *personal trainer*, que é um serviço cobrado à parte nas academias. Logo, torna-se vantajoso para os alunos aderirem a essa metodologia, pois garantem um acompanhamento profissional por um preço abaixo da média do mercado. Também é benéfico ao professor, já que há uma comissão para cada horário, com a turma cheia.

O marketing é totalmente terceirizado e atua tanto fisicamente, com *outdoors*, panfletos e totens, como de modo digital, com propagandas nas mídias sociais. Em relação à tomada de decisões estratégicas, os gestores das unidades têm grande abertura para discutir e aconselhar o diretor-geral. Porém, as decisões finais são de responsabilidade do diretor-geral, que comanda todos os procedimentos relativos à parte de vendas e à técnica. Portanto, as decisões são tomadas por comunicação ascendente, devido aos *feedbacks* e sugestões dos gestores ao diretor-geral e descendente, devido à passagem dos procedimentos do diretor para os gestores (ROBBINS, p. 328, 2011).

Em suma, a rede R2 opera combinando as estratégias genéricas de enfoque e diferenciação (PORTER, 1979). O foco da organização é nos públicos específicos de militares e funcionários públicos e a diferenciação que caracteriza a empresa é a da metodologia *personal group*, presente no seu principal plano. Por ser um serviço distinto do de outras academias, essa metodologia ainda pode ser classificada, segundo Djellal e Gallouj (1998), como inovação de serviço-produto, visto que é um modelo não convencional de operação que trouxe resultados satisfatórios.

4.2.3 Academia de redes 3

A R3 está localizada no Setor de Clubes Sul (SCS). Essa região é um conglomerado de clubes esportivos e de lazer e o principal público que a frequenta é de pessoas com alto poder aquisitivo. Por isso, a academia possui diversos concorrentes próximos com propostas de valor parecidas com a sua. O tempo de atividade da unidade é de 14 anos.

A rede tem 25 anos e possui mais de cem academias espalhadas pelo Brasil. Segundo a classificação de Hoffmann *et al.* (2007), a rede é dispersa e horizontal, a exemplo das outras academias de redes participantes do estudo. No DF, a empresa possui mais três unidades, localizadas estrategicamente em bairros de classe alta. Antes da pandemia, a organização também estava em processo de expansão, com a construção de mais uma filial. No entanto, devido aos impactos da pandemia, foi suspensa a ampliação das unidades no DF. O número de clientes era de aproximadamente três mil antes da pandemia, com um quadro de 90 funcionários.

O espaço físico foi planejado para ser o mais completo possível e é um diferencial em relação aos concorrentes. Ele conta com mais de 500 metros quadrados divididos em dois andares, com várias salas para as modalidades coletivas, três piscinas, academia, banheiros, lanchonete, sala de repouso e sauna.

Apesar de contar com muitas modalidades em sua grade, as principais atividades da academia são a musculação para os adultos e as aulas coletivas para as crianças. A programação do pacote *kids* é tão importante para a academia que foi relatado pela entrevistada que a definição dos horários das aulas, para crianças e adultos, dependia do horário de chegada dos jovens após a escola. Além dos horários, o público infantil também tem grande influência sobre o horário de funcionamento da lanchonete e no quadro de funcionários.

Portanto, o público-alvo de clientes é o de adultos de classe média-alta que deseja realizar atividade física ou que matricula os filhos nas atividades a fim de ocupar suas tardes na academia. Por conta dessa segmentação, a gestão percebeu que havia horários em que a academia ficava mais vazia. Em decorrência disso, foi planejada uma nova modalidade de plano, que abrange jovens de 12 a 25 anos. Então, a partir dessa observação, foi oferecido o *student plan*, plano mais barato, voltado aos jovens no horário de nove horas até as dezessete horas.

O valor médio da mensalidade é de 600 reais e é definido por meio de análises do setor administrativo nacional da rede. Esses estudos são feitos com embasamento no mercado e no estado de cada unidade. Isso se evidencia na fala da gestora entrevistada:

No DF, por exemplo, a mensalidade é maior que no Goiás, já que tem a característica do público ter renda mais alta... essa lógica também vale para diferentes unidades. Há planos que só são do Lago Norte e planos que só existem aqui. (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 3)

Outras decisões, como remoção ou adição de novas atividades na programação também são tomadas pela equipe nacional e chegam em forma de ordens diretas aos gerentes das unidades da rede. O marketing segue a mesma lógica e as principais formas de contato com o cliente eram o *mail marketing* e as mensagens por SMS. Já a principal ferramenta de prospecção era por ligação, embora não obtivesse taxa de conversão significativa.

Outra falha apontada pela gestora é a baixa possibilidade de flexibilização de alguns processos devido a determinações da equipe nacional. Foi relatado que era muito desgastante, tanto para a equipe local, quanto para os clientes, realizar alguns processos, como cancelamento, trancamento e reabertura de matrícula, o que fez a empresa até perder alguns clientes.

A partir das informações repassadas, é perceptível que a estratégia genérica utilizada pela R3 é a de diferenciação (PORTER, 1979) por trazer uma vasta estrutura com equipamentos e espaços distintos de outras academias, além de várias atividades, tanto para adultos quanto para as crianças. Porém, também é perceptível a estratégia de enfoque, já que toda essa diferenciação foi feita pensando em atrair o público-alvo de classe alta, justificando as mensalidades acima da média.

4.2.4 Academia de bairro 1

A B1 está localizada em uma quadra comercial da Asa Sul. Diferentemente das academias mencionadas até aqui, só possui uma unidade que se estende por seis salas comerciais (uma ao lado da outra), sendo que as lojas pertencem a três imobiliárias diferentes. A academia possui um tamanho significativo, o que possibilita uma estrutura capaz de oferecer diversas atividades ao mesmo tempo.

No último ano, a empresa fez uma reforma em suas instalações e focou principalmente em deixar seu espaço mais arejado e amplo para uma melhor prática de exercícios e maior conforto de alunos e colaboradores. Essa obra foi finalizada durante o *lockdown*. Nesse caso, o fator *lockdown* foi uma oportunidade que a organização teve para finalizar sua reforma sem comprometer a prestação de seus serviços.

A organização já é tradicional no DF e possui 22 anos de existência. A entrevistada elencou alguns concorrentes e os principais foram as academias R1 e

R2. Entretanto, apesar de a região possuir diversos concorrentes, algumas estratégias foram fundamentais para a existência e a manutenção da empresa ao longo do tempo.

A tradição da B1 é notada pelo próprio público da academia que engloba, principalmente, moradores da região, geralmente, clientes antigos. No entanto, uma parcela significativa de alunos também é a de funcionários públicos, pois a academia se localiza próxima ao Setor de Autarquias Sul, que concentra órgãos públicos.

Nesse viés, a empresa fez até convênios com os órgãos e ofereceu benefícios e descontos para os funcionários que contratassem os planos da academia. Essa medida aumentou significativamente as receitas e o número de alunos. Logo, é evidente que grande parcela da receita depende da assiduidade dos planos contratados pelas pessoas que trabalham na região.

A principal atividade da academia é a musculação, mas a grade de horários conta com aulas coletivas, como *Hit*, *spinning* e *yoga*, muito procuradas principalmente pelo público feminino. A estratégia de oferecer mais de uma atividade contribui para ampliação do público-alvo, assim como para a retenção dos alunos (FURTADO, p. 9, 2009).

Um diferencial relatado pela entrevistada foi a metodologia empregada na montagem dos treinos de musculação. Essa metodologia faz parte de uma pesquisa de um médico especialista na área de treinamento de perda de gordura e hipertrofia. Esse médico, inclusive, é um dos sócios da academia.

Em relação à parte de divulgação, foi exposto que antes da pandemia não se fazia esse tipo de comunicação, visto que somente a estratégia do convênio com as organizações públicas e a fachada da empresa traziam um retorno significativo de clientes. Ademais, o atendimento e o conhecimento técnico foram apontados como os principais fatores de retenção de alunos.

Quanto à precificação, foi relatado pela entrevistada que as mensalidades são definidas com base na qualidade e no diferencial que se procura entregar ao cliente.

Definimos pelo nosso nicho. Como temos um trabalho diferenciado, específico, individualizado e que traz resultado, podemos cobrar um pouco acima da média. (...) Tem muita gente que não conhece a nossa metodologia. (...) Então, quando conhece é que a gente vê que tem outro valor: o agregado. A definição então, é por essa estratégia de nicho de academia. (GESTOR DA ACADEMIA DE BAIRRO 1)

Também foi relatado que as tomadas de decisão são feitas por comunicação lateral (ROBBINS, p. 328, 2011) entre os profissionais do departamento administrativo

em conjunto com os sócios. Logo, as decisões são mais flexíveis do que as tomadas pelas empresas de rede estudadas, já que há uma maior aproximação entre os sócios e gestores, facilitando a passagem de sugestões e *feedbacks*.

Nota-se que as estratégias genéricas presentes (PORTER, 1979) são também de diferenciação, devido à metodologia diferenciada na montagem dos treinos, e de enfoque, visto as formas de prospecção e retenção de clientes dos nichos específicos de localização e funcionários públicos.

4.2.5 Academia de bairro 2

A B2 está localizada na Asa Sul e é a menor dentre as empresas pesquisadas. Seu modelo de negócio é diferenciado em relação às outras, já que, apesar de sua principal atividade ser musculação, também oferece serviços de saúde, como procedimentos de estética, massoterapia e fisioterapia. O grande objetivo da organização é tornar-se um centro de excelência voltado para saúde.

A academia conta com um quadro de 12 colaboradores das mais diversas áreas: fisioterapeutas, professores de educação física, massoterapeutas, professores de pilates e até esteticistas compõem a equipe. Portanto, embora não possua uma grande quantidade de clientes, o estúdio se difere de modo que consegue vender vários serviços para uma mesma pessoa. Ressalta-se que um dos fatores essenciais para o sucesso da organização é a estratégia do *cross-selling*, que é aprimorada pela capacidade de uma empresa entender os pensamentos de seus clientes a fim de entregá-los um bom *mix* de produtos (AKÇURA, SRINIVASAN, p. 1007, 2005).

A visão de longo prazo da empresa é a de expansão (KOTLER; KELLER, p. 417, 2012). Desde a inauguração, o estúdio busca por melhorias, tanto que mudou de localização para uma loja maior do outro lado da rua. Assim como a B1, a B2 também realizou uma reforma a qual foi finalizada durante o período de *lockdown*, que pode ser considerada como uma oportunidade nesse caso, visto que a gestão já estava preparada para um período sem oferecer serviços e, conseqüentemente, com congelamento de recebimentos. Na obra, foi dada prioridade à construção de mais salas de atendimento individualizado, assim como na parte externa para aproveitar e otimizar o espaço disponível.

Diferentemente das outras empresas pesquisadas, o estúdio tem como público-alvo pessoas com 40 anos ou mais, o que faz sentido pelos serviços oferecidos. Além

da idade, também há a segmentação pelo poderio aquisitivo, em que a maior parte dos clientes possui uma condição social privilegiada. Os serviços são tão voltados a esse público, que boa parte de seus alunos é idosa.

A busca por esse público reflete na precificação dos serviços. Já que a organização trabalha com profissionais especializados, os valores dos serviços de saúde, como fisioterapia, estética, massoterapia e pilates é cobrado à parte, com porcentagem para a academia e para o profissional. O valor das atividades físicas (musculação, treinamento e funcional) é de R\$ 350,00 a R\$ 450,00 a depender da fidelidade do plano.

Portanto, é um preço acima da média das academias da região, principalmente, quando comparado a empresas de estratégia *low cost*. No entanto, essas academias não são concorrentes diretas do estúdio, porque suas receitas têm boa parcela das provenientes de serviços que não são oferecidos por essas empresas.

Em relação a outros estúdios, na mesma rua existem mais duas organizações com propostas parecidas. Porém, uma só oferece a modalidade pilates e a outra possui tanto o pilates quanto os serviços de saúde, mas não há musculação ou outra aula de exercícios. Logo, uma vantagem competitiva da B2 é a de que engloba atividades tanto de seus concorrentes indiretos (academias), quanto dos diretos (estúdios e centros de saúde).

Foi notado que o entrevistado, que é sócio proprietário da empresa, é bastante atencioso quanto à personalização do treinamento de cada aluno:

Toda vez que o aluno vier treinar, tem um treino de acordo com seu objetivo e necessidade. Respeitamos a individualidade biológica do aluno (...) é realizada uma anamnese, uma avaliação prévia do aluno. Vemos se o aluno tem algum problema articular, problema, questões posturais e aí montamos o treino. (GESTOR DA ACADEMIA DE BAIRRO 2)

A metodologia de trabalho da empresa consiste na separação de pequenas turmas de quatro a seis alunos por horários. Em cada horário, os clientes são assistidos por um professor. Em contrapartida, esse treino não é igual ao *personal group* da academia R2. Enquanto na R2 é realizado o mesmo treino a alunos diferentes, na B2 são passados exercícios distintos a diferentes alunos, a depender de seus objetivos.

Conforme a análise, é perceptível que a empresa B2 possui diferenciais em seu modelo de negócio, como a metodologia de treinamento, a atenção com os clientes e

o vasto número de serviços distintos oferecidos. Essas características são típicas da estratégia genérica de diferenciação (PORTER, 1979). Além disso, a academia também se utiliza da estratégia do enfoque, já que todo seu modelo de negócio é voltado para o atendimento da clientela com mais de 40 anos e de classe alta.

4.2.6 Academia de bairro 3

A história da B3 é parecida com a da B1. Essa academia tem 25 anos de atividade e está localizada em uma quadra comercial na Asa Sul. Ao longo do tempo foi aumentando sua estrutura e hoje em dia ocupa três lojas, que são propriedade da empresa e uma alugada. O objetivo da organização sempre foi manter somente uma unidade, sem metas de expansão, e ajudar a comunidade local no que tange à prática de exercícios.

O carro-chefe da academia é a musculação. Porém, a empresa também oferece as seguintes modalidades: funcional, ginástica localizada, *spinning*, pilates, alongamento e dança. Em relação ao público-alvo da organização, foi relatado que a maioria dos clientes são moradores da região, mas não há uma idade específica ou preponderante para essas pessoas. No período da manhã, a maior parte dos clientes está na faixa etária de 50 a 60 anos. Já no período da tarde, os frequentadores são majoritariamente jovens e no horário noturno, observam-se clientes que praticam sua atividade física após o expediente de trabalho.

Logo, é notório que a organização não tenta atrair somente um determinado tipo de público, mas clientes das mais variadas idades. Essa segmentação de horários por idades pode ser explicada pela grade horária da academia, que oferece atividades voltadas à terceira idade, como o pilates e a aula de alongamento pela manhã e atividades com maior adesão dos jovens e adultos no período noturno, como o *fitdance*.

O preço da academia é influenciado pela média do mercado. O plano mais barato custa 199 reais. A gerência acredita que assegurar um valor de mensalidade mais baixo que o comum pode atrair mais clientes e manter os que já estão matriculados. Para Kotler, p. 418 (2012), essa estratégia de determinação de preços visa maximizar a participação de mercado, o que é confirmado pela adesão de clientes de diferentes idades aos planos da academia.

Os diferenciais da academia antes da pandemia eram o acompanhamento com um fisiologista para os alunos, avaliações físicas periódicas, atendimento e capacitação de professores e funcionários. Cabe ressaltar que em nenhuma outra organização pesquisada havia o contato com um fisiologista, que é um profissional de grande importância para a personalização e otimização do treinamento, além de outros fatores.

Foi relatado que o trabalho de divulgação é feito quase que completamente pelas redes sociais. Note-se, nesse aspecto, que uma ação causadora de resultados positivos é a divulgação feita pelos próprios alunos em suas redes, os quais marcam o perfil da academia. Apesar de ser uma espécie de marketing boca a boca *on-line* (BENTIVEGNA, p. 82, 2002), essa estratégia se assemelha ao marketing boca a boca tradicional. Segundo Cafferky (1999, p. 8), a taxa de conversão de uma recomendação feita por um familiar, amigo ou profissional é maior que 80%.

Quanto às tomadas de decisão, foi relatado que ocorrem de maneira parecida da B1, em que são realizadas por comunicação lateral (ROBBINS, p. 328, 2011) e direta entre toda a equipe administrativa, o gerente e os sócios. Contudo, foi notado que esse modelo de tomada de decisão gerou problemas para a organização. A entrevistada não soube relatar, no início da entrevista, por exemplo, quais eram os objetivos estratégicos da empresa, conforme mostra o trecho:

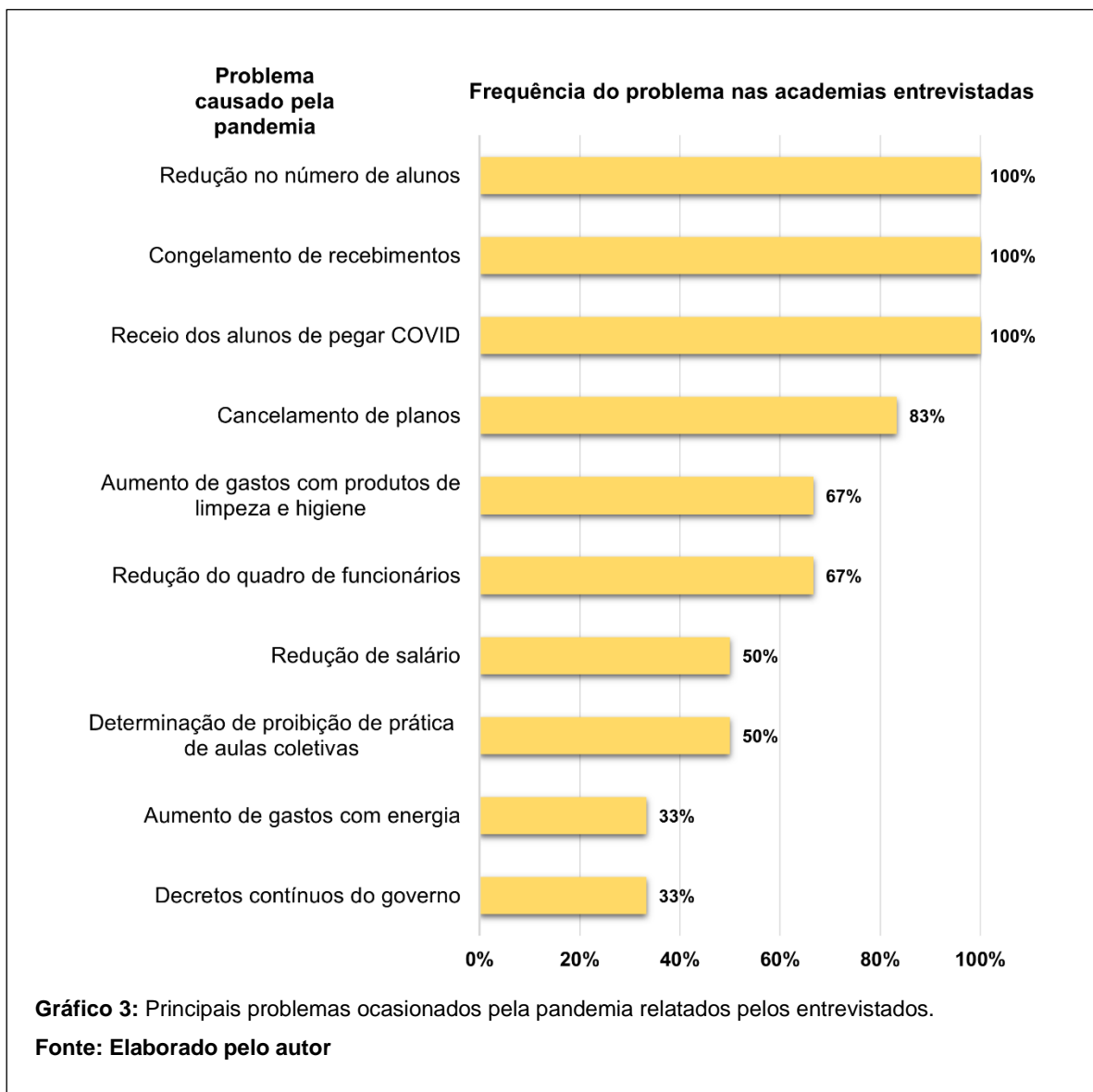
Nosso objetivo sempre foi manter somente essa unidade, sem visar expansão. No caso, nossa meta é ajudar a comunidade em questão de saúde. (...) Em questão de estratégia, não temos metas definidas... (GESTOR DA ACADEMIA DE BAIRRO 3)

Isso pode ser um ponto de atenção, já que sem um alinhamento claro das metas, os colaboradores podem agir de maneiras diferentes e, por mais bem-intencionados que possam estar, há a possibilidade de retrabalho e anulação de esforços da equipe.

4.3 Dificuldades decorrentes da pandemia

Neste tópico serão abordados os principais obstáculos decorrentes da pandemia para as academias no que concerne às questões administrativas. As dificuldades serão expostas em uma perspectiva geral, pois muitos dos problemas relatados foram os mesmos para as empresas entrevistadas.

O GRAF. 3 ilustra os problemas relatados com maior recorrência pelos entrevistados devido à chegada da pandemia.



A fim de mostrar uma perspectiva mais específica e facilitar a comparação dos resultados, também foi elaborado o QUADRO 2, que apresenta em quais organizações os problemas estiveram presentes.

Quadro 2 – Academias em que os problemas estavam presentes

Problema	Academias que relataram o problema
Congelamento de recebimentos	R1, R2, R3, B1, B2 e B3.
Diminuição de alunos	R1, R2, R3, B1, B2 e B3.
Medo dos alunos serem contaminados pela Covid	R1, R2, R3, B1, B2 e B3.
Cancelamento de planos	R1, R2, R3, B1 e B3.
Aumento de gastos (produtos de limpeza e higiene)	R1, B1, B2 e B3.
Redução do quadro de funcionários	R1, R2, R3 e B1.
Impossibilidade de prática de aulas coletivas em um primeiro momento	R1, R2 e R3.
Redução de salário	R1, R2 e R3.
Aumento de gastos de energia	R1 e B3.
Decretos confusos do governo	R2 e R3.
Relocação de funcionários	R3 e B1.
Abertura de uma nova unidade foi interrompida	R3.
Baixa adesão a aulas coletivas	B3.
Dificuldade de prospecção	R1.
Dívidas com linha de crédito	B1.
Inflação	R3.
Não houve negociação de custos	R2.
Não renovação de planos vencidos	B1.
Nova rotina (home-office) dificultou a vinda dos alunos que trabalhavam perto	B1.
Receitas insuficientes para pagar funcionários e arcar com custos	B3.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, conforme ilustra o GRAF. 3, em todos os objetos de estudo pesquisados o número de alunos teve redução, os recebimentos foram congelados e a volta dos alunos foi comprometida, principalmente, pelo receio de contrair a COVID na academia. Essas três situações estão relacionadas, visto que, conforme as academias foram sendo impedidas de funcionar, os alunos deixariam de pagar por um serviço que estava proibido de ser usufruído. A TABELA 2 mostra o comparativo de antes e depois da pandemia em relação à quantidade de clientes, assim como sua redução percentual.

Tabela 2: Comparativo de clientes nas empresas antes da pandemia até a data da coleta de dados

Alunos	Academia					
	R1	R2	R3	B1	B2	B3
Antes da pandemia	4000	465	3000	1100	175	550
Até a data da entrevista	2000	280	1700	660	130	225
Redução percentual	50%	40%	43%	40%	26%	59%

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desses dados e informações, os clientes deixariam de usufruir os serviços e, conseqüentemente de pagar suas mensalidades, o que obrigou as organizações a renegociarem suas condições de pagamento, conforme será abordado no próximo tópico, referente a inovações. Esse contexto impactou no recebimento de receitas pelas academias, já que as mensalidades são a principal fonte de recursos das empresas.

Grande parte dos clientes que deixaram de pagar e frequentar as empresas pesquisadas alegaram estar inseguros quanto ao retorno às atividades, sobretudo, nas academias. Cabe ressaltar que à época da realização das entrevistas, o cenário estava muito incerto, com pequena parcela da população parcialmente ou completamente vacinada. Além disso, estudos científicos, como o da *Texas Medical Association*, classificaram o ato de fazer exercícios na academia como de alto risco de contração de COVID (TEXAS MEDICAL ASSOCIATION, 2020). Com o mundo globalizado, esses estudos foram fácil e rapidamente propagados pela mídia e chegaram ao conhecimento dos clientes.

A influência da mídia e os estudos sobre o comportamento do consumidor foram apontados pelos entrevistados como um dos principais fatores para os clientes decidirem não retornar às atividades enquanto a pandemia não estivesse controlada. Em 50% dos relatos, os entrevistados afirmaram que o movimento das academias variava conforme as notícias do dia. No trecho abaixo, essa constatação fica mais evidente:

A mídia influenciou bastante... quando aparecem notícias de que a academia não é um local seguro, diminuem as matrículas, já quando mostra que a atividade física reduz o tempo de internação, os alunos voltam... não são os números de alta e queda de casos que influenciam no comportamento do consumidor, são as notícias. (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 2)

A redução do número de alunos observada em 100% das empresas ocorreu em conjunto com outras duas situações relatadas. Em 83% das academias, houve

alta taxa de cancelamento de planos e, em uma delas, foi constatado que grande parte dos alunos com planos próximos ao vencimento optariam por não renovar suas matrículas. Para Kotler (1991), conquistar um novo cliente é de cinco a sete vezes mais custoso do que fidelizar um que já conhece a empresa. Logo, a empresa que não conseguir a renovação de contratos provavelmente terá que desembolsar mais do que o previsto a fim de equilibrar seu fluxo de caixa.

Em quatro das seis organizações analisadas, foi dito que houve aumento significativo em gastos com produtos de limpeza e higiene. Essa consequência é diretamente ligada aos decretos que obrigaram as academias a disponibilizarem álcool em gel, produtos desinfetantes, papel descartável, dentre outros insumos. Também foi tomada a medida de fechar os estabelecimentos uma ou duas vezes por dia para limpá-los com produtos especializados, como o peróxido de ozônio.

Além da utilização desses produtos, o decreto também obrigou as empresas a trocarem o ar ambiente de sete a nove vezes por hora. Esse procedimento é realizado pelo aparelho de ar-condicionado e tem alto gasto de energia. Isso vai de acordo com a percepção de 33% dos entrevistados que relataram que as contas de luz de suas organizações aumentaram. Por isso, para cumprir os decretos, as academias precisaram despender muitos custos que antes não existiam ou eram mais baixos.

Ainda em relação aos decretos, inicialmente foram proibidas as práticas de aulas coletivas em ambientes fechados, mesmo com a reabertura das academias. Metade dos entrevistados declarou que essa medida teve bastante relevância para a queda dos alunos ativos, já que há clientes que só contratam os serviços da academia visando participar dessas modalidades.

Outra crítica recorrente aos decretos do DODF foi a de que eles eram confusos e sempre estavam se contradizendo. A parcela de 33% dos respondentes acredita que o número excessivo de documentos oficiais foi prejudicial, tanto para os alunos se programarem, quanto para as academias se organizarem. Os trechos abaixo ilustram esse fato:

As catracas e a biometria foram desligadas. O decreto não deixava usar o filtro também, não dava para beber água daqui. O aluno tinha que trazer de casa... depois foi liberado, depois foi a vez do chuveiro, depois foi proibido o filtro, mas o banho liberado... "rolou" (*sic*) muita coisa onde tentaram (*sic*) minar o funcionamento, ficamos confusos e os alunos também. (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 1)

Com os decretos do Governo, foi muito complicado o recebimento, pois era informado que fecharia (*sic*) uma semana e acabava fechando duas, ou o contrário... (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 2)

Devido às consequências diretas do congelamento de recebimentos e do aumento de custos, ainda houve resultados derivados. Com pouco dinheiro em caixa, as empresas necessitaram reduzir custos para sobreviver. Embora 67% das organizações tivessem alegado que, mesmo com a crise, a manutenção dos funcionários era a prioridade da empresa, quatro das seis academias reduziram o quadro de colaboradores. Cabe ressaltar que na R1 não foi tomada nenhuma decisão de demissão, mas o quadro de funcionários diminuiu, pois foi concedida a possibilidade para os próprios funcionários optarem pelo desligamento voluntário.

Note-se que, dessas quatro empresas, três eram de rede e uma de bairro. Para tanto, destaca-se que na R3 a redução no quadro de funcionários foi de 110 colaboradores, o que significa a taxa de 55%, enquanto nas outras organizações que precisaram diminuir o efetivo, no máximo três funcionários foram dispensados ou solicitaram desligamento. Em muitas entrevistas, foi dito que as equipes são bem próximas e têm sentimento de preocupação, como percebido em relatos anteriores. Já na R3, não foi abordada essa questão em nenhum momento.

Aqui tem em torno de 40 funcionários... ninguém foi mandado embora... fizemos de tudo para isso, nos preocupamos com nossos funcionários... nos tratamos como família mesmo, sabe? (GESTOR DA ACADEMIA DE BAIRRO 3)

Mesmo com as dificuldades, não tivemos a ideia de mandar ninguém embora (...) No dia 17 de janeiro, acabou a ajuda do governo. No final das contas, os próprios colaboradores que decidiram se queriam ficar ou não, logo não teve nenhuma demissão. (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 1)

Além da demissão de funcionários, foi preciso, para a metade das organizações do estudo, diminuir os salários dos colaboradores. Na seção seguinte, será abordado com mais ênfase como isso foi possível. Em relação à organização B2, foi relatado que o time de colaboradores até aumentou, devido à contratação de mais uma secretária e na academia B3 foi possível manter todos os funcionários que trabalhavam na organização. A TABELA 3 apresenta o comparativo de antes e depois da pandemia em relação ao quadro de funcionários.

Tabela 3: Comparativo do quadro de colaboradores nas empresas antes da pandemia até a data da coleta de dados

Colaboradores	Academia					
	R1	R2	R3	B1	B2	B3
Antes da pandemia	17	20	200	35	11	40
Até a data da entrevista	16	18	90	30	12	40
Redução percentual	6%	10%	55%	14%	-	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas situações descritas foram recorrentes. Porém, outros problemas foram relatados somente uma vez pelos entrevistados, sendo adversidades exclusivas de cada academia.

A R1 relatou que nunca teve tanta dificuldade de prospecção de clientes. Sua estratégia, que se sustenta na força de sua marca, não conseguiu ser bem executada e precisou passar por adaptações, como será abordado na próxima seção. A R2 relatou que não conseguiu negociar seus custos e necessitou cumprir com as obrigações integralmente, sem nenhum abatimento.

A R3 necessitou desistir momentaneamente do seu objetivo de expansão e interrompeu a abertura de uma nova unidade. Entretanto, o novo empreendimento ainda está nos planos da empresa, mas em um momento futuro. Outro aspecto relatado somente por essa organização foi o do aumento da inflação, que teve como uma das causas a pandemia e seus reflexos, como a retração do comércio e do PIB (GRAF. 2).

Esse fator influenciou no aumento da mensalidade da academia, o que pôde ter contribuído para o afastamento de clientes. Cabe ressaltar que, mesmo que esse fator tenha sido mencionado somente por essa organização, a inflação está presente na economia de um modo geral e sempre deve ser levada em consideração para projeções financeiras mais assertivas (SOUZA; NETO, p. 709, 2012).

Já a B1 precisou pedir uma nova linha de crédito no banco para conseguir abater suas dívidas. No entanto, vale ressaltar que, a longo prazo, a linha de crédito pode trazer uma dívida maior do que já existe na empresa, a depender do tempo de sua quitação e dos seus juros. Além disso, um fator que impactou negativa e significativamente nessa organização, em especial, foi a nova rotina dos seus alunos. Grande parte do público atendido dessa academia é de funcionários públicos que

trabalham na região. Como essas organizações aderiram ao trabalho remoto, os alunos não iam ao local tradicional de trabalho e, conseqüentemente, não frequentaram a academia após o expediente.

Por último, a B3 relatou que, mesmo após a autorização do funcionamento das aulas coletivas, os alunos dessas modalidades tiveram uma baixa taxa de retorno. Um dos motivos apontados foi o medo de contrair o COVID, explicado anteriormente. Esse problema teve como consequência o remanejamento de toda a grade horária de modalidades coletivas, que agora já não é mais fixa e que precisou cancelar algumas atividades pela baixa procura.

4.4 Estratégias e inovações

Nesta seção serão mostradas as ações e tomadas de decisão utilizadas pelas academias para superar os problemas ocasionados pela pandemia. A fim de introduzir quais foram as inovações mais utilizadas, foi feita a TABELA 4. Nos tópicos seguintes, serão abordadas detalhadamente as principais estratégias e inovações de sucesso responsáveis pela sobrevivência das organizações, mesmo com os obstáculos decorrentes da crise sanitária.

Tabela 4: Inovações mais utilizadas pelas academias

Inovação	Quantidade de academias
Oferta de aulas remotas	6
Aprimoramento de aplicativo	4
Mudança no marketing da empresa	4
Oferta de aulas em parques	3
Adoção de novas formas de gerar receita	3
Busca por um novo nicho de mercado	3
Flexibilização dos processos	2
Aprimoramento da comunicação com o cliente	2

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.1 Academia de redes 1

Por ser uma grande empresa e possuir investidores externos, a R1 foi um dos objetos de estudo que mais se destacou no poder de inovar. Em relação às suas inovações, foram identificadas sete dimensões diferentes do radar da inovação que elas estão presentes. Além desses fatores, a empresa também usou estratégias efetivas para superar o momento de crise.

Logo que foi decretado o *lockdown*, a organização fez uso das dimensões de soluções e experiência do cliente do radar da inovação quando adicionou o recurso de cancelamento de plano ao seu *site* e seu aplicativo. Tal medida foi tomada porque a organização teve enorme procura para o cancelamento dos planos, mas não podia realizar as solicitações porque essa ação só poderia ser feita, anteriormente, por meio de o atendimento presencial.

Após essa medida, a empresa inovou na dimensão da oferta quando, após uma semana de organização interna, começou a oferecer aulas remotas para os alunos e *lives* de treinos de ginástica e dança nas redes sociais para o público externo. Ainda nesse contexto, também foi colocado no mercado um novo serviço pago. Esse novo serviço oferecia ao público externo o mesmo treino personalizado a que os alunos tinham acesso. Por procurar um nicho de mercado diferente para as aulas personalizadas, essa inovação diz respeito à dimensão dos clientes (BACHMANN; DESTEFANI, p. 10, 2008).

Outro projeto posto em prática foi a adição do serviço consulta com um nutricionista diretamente pelo aplicativo, inovação caracterizada como da dimensão de soluções, já corresponde a um novo serviço complementar (BACHMANN; DESTEFANI, p. 10, 2008). O interessante dessa e de outras ações da companhia é que ela se vale do fato de possuir uma elevada vantagem competitiva, que é a força da sua marca: a empresa divulga amplamente a sua marca em todos os seus produtos e serviços.

Ainda no período de academias fechadas, uma nova estratégia de marketing foi implementada. Antes da pandemia, a empresa contava somente com a divulgação feita de forma nacional. Porém, notando o comportamento dos consumidores, decidiu se aproximar do público regional com ações de divulgação em locais de grande movimento, como *shoppings* e rodovias, utilizando *outdoors* e outras mídias.

Combinadas, essas duas formas de divulgação geraram resultados positivos, segundo o gestor entrevistado.

Essa estratégia pode ser tratada como uma inovação da dimensão da experiência do cliente e está relacionada à estratégia de marketing denominada “Glocal”. De acordo com Kotler (1991), a “Glocal” remete às ações de grandes organizações em alinhamento global, se atenta às diferenças locais de cada mercado. Em relação à dimensão de presença, foram feitas aulas no Parque da Cidade, assim que foi permitida a sua reabertura, enquanto as academias continuavam fechadas.

Outra dimensão positivamente impactada nesse período foi a da plataforma, onde os professores se capacitaram para divulgarem os exercícios que prescreviam, antes de modo adaptado, às medidas de segurança que estariam por vir. Quando a prestação de serviço presencial retornou, a R1 inovou novamente nas dimensões de soluções e experiência do cliente, no momento em que começou a agendar os horários dos alunos pelo aplicativo e a substituir os treinos descritos no papel para o um aplicativo, de forma definitiva. Além disso, a dimensão de experiência do cliente, também foi impactada na implementação de um totem para pagamento e abertura de matrícula, com o intuito de diminuir o contato presencial entre os clientes e os atendentes.

O agendamento de horários foi uma das medidas para limitar o número de alunos por hora na academia, no sentido de as operações ocorrerem com a segurança prevista pelos decretos legais. Sabendo disso, a empresa também inovou na dimensão clientes, visto que notou o interesse de pessoas em pagar um plano mais caro em troca de não precisarem agendar horário.

Segundo o entrevistado, todas as inovações tiveram resultados positivos. Todavia, outros fatores também foram determinantes para que a academia continuasse com seus objetivos de expansão e crescimento de lucros, pois foi relatado que em nenhum momento foi necessário ter que repensar as metas, tamanha foi a confiança dos clientes quanto aos consumidores da empresa.

Outro fator positivo foi o *lay-off*, acordo do GDF para financiar parte do pagamento dos colaboradores em caso de suspensão de contratos, o que foi essencial para a manutenção do quadro de funcionários. Já em relação ao comportamento do consumidor de voltar gradativamente às atividades, foi dado destaque à divulgação de estudos científicos que comprovaram os benefícios da

atividade física no combate ao coronavírus e à observação dos alunos de que as medidas de segurança estavam sendo seguidas à risca pela academia.

4.4.2 Academia de redes 2

Logo que foi instaurado o *lockdown*, a R2 foi procurada por alguns clientes que manifestaram interesse em realizar “trancamento” do plano. O gestor entrevistado relatou que a empresa teve muita “sorte”, pois esperava um número elevado de solicitações de trancamento, como ocorreu em outras academias, diferentemente da R2. Nesse sentido, apesar de parte dos recebimentos estarem congelados à época, pelo menos a direção sabia que na reabertura das organizações era prevista essa receita.

As primeiras medidas de inovação tomadas pela R2 dizem respeito à dimensão de ofertas. Com a academia fechada, os professores ofereceram dois tipos de serviço: treinos remotos personalizados para os alunos e treinos genéricos para o público geral. Essa primeira atividade teve forte adesão nos primeiros meses, mas conforme o passar do tempo, os alunos se desanimaram. Já a segunda ação, desde o início, não obteve o engajamento esperado, sendo rapidamente retirada da programação. Segundo a perspectiva das inovações de Drucker (1986) e Gundling (2000), essas aulas não são consideradas inovações, visto que não surtiram o efeito esperado, nem geraram resultados.

Ainda em relação ao *lockdown*, este foi inovado no tocante à dimensão de presença, pois a academia promoveu aulas de dança, ginástica localizada e abdominal no parque da cidade. A ação teve bastante adesão e foi bem reconhecida pelos alunos, servindo também como forma de divulgação a atração de novos clientes.

Outra inovação, considerada benéfica, tanto para a empresa, quanto para seus clientes foi o aluguel de equipamentos, que não estavam sendo utilizados na academia, para os alunos treinarem em casa. Essa ideia trouxe receita para empresa e otimizou os treinos remotos dos clientes. Como a R2 identificou um novo jeito de gerar ganhos com equipamentos já existentes, o aluguel se caracterizou como uma inovação da dimensão de captação de valor.

Como o quantitativo de colaboradores diminuiu, foi preciso fazer um remanejamento de funções na organização, o que se caracteriza como uma inovação da dimensão organização. Outra inovação dessa dimensão foi a decisão de trocar a

agência de marketing. Segundo o gestor, apesar de ser mais custosa, os novos profissionais amplificaram os resultados de prospecção de clientes em comparação com a contratada anteriormente.

Quando as aulas presenciais voltaram, destacou-se o avanço em inovações das dimensões de soluções e experiência do cliente. A empresa aprimorou seu aplicativo, de modo que fosse possível obter a lista de exercícios do treino e agendar o horário de ida à academia pelo aplicativo. Além disso, quando as aulas coletivas voltaram, o mesmo aplicativo começou a ser utilizado para o aluno escolher em que lugar ficaria.

Acerca da dimensão dos clientes, a organização precisou “abrir mão” de sua metodologia específica para abrir novos planos para os alunos. Sendo assim, a academia passou a oferecer outras opções de treino para os clientes. Segundo o gestor, isso foi essencial para a prospecção de novos alunos, como confirma o trecho abaixo:

Lá, a academia só funcionava nesse método. Em julho, quando retomamos, tivemos que incluir outros tipos de plano para nos mantermos... senão, não sei o que teria sido... Logo, o que era um método virou um programa, que agora há em todas as unidades. (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 2)

Assim como na R1, a R2 também utilizou o *lay-off* oferecido pelo governo com o intuito de manter o máximo possível dos colaboradores em sua equipe. Ademais, foi relatado que o seu objetivo não mudou, em nenhum momento, e a organização continua buscando o lucro e a expansão. Isso é facilitado porque é uma rede nova de empresas, que já estava preparada para imprevistos quando entrou no mercado. O gestor também acredita que a divulgação dos estudos científicos sobre os exercícios físicos no combate à COVID foi essencial para o retorno dos alunos às academias.

4.4.3 Academia de redes 3

Assim que as atividades presenciais das empresas foram suspensas pelos decretos do DF, a R3 tomou medidas que outras academias não tomaram, ou somente o fizeram por extrema necessidade. Uma delas diz respeito à redução do quadro de funcionários. Isso foi decorrente do breve cancelamento dos planos de alguns alunos e das previsões das gerências nacional e local de que mais planos viriam a ser cancelados posteriormente. Nesse primeiro momento, para facilitar o desejo dos clientes e diminuir o contato presencial, a academia adicionou a opção de

cancelamento de plano no seu aplicativo, inovando nas dimensões de solução e experiência do cliente.

A exemplo dos outros objetos de estudo, a R3 trabalhou de forma remota para viabilizar algum tipo de serviço a seus clientes. Com isso, preparou treinos personalizados para os alunos, por meio de videoconferências, ao vivo, com os professores e pelo aplicativo. Além disso, foram feitas *lives* de aulas genéricas para o público em geral. As duas ações tiveram bastante retorno positivo e são inovações da dimensão de oferta.

Com o cancelamento dos planos, foram feitas análises e projeções de receitas e despesas. Então, surgiu a oportunidade de aderir ao *lay-off* oferecido pelo GDF para ajudar a quitar os ordenados dos funcionários. No entanto, embora tenha adotado essa medida, a academia precisou reduzir os salários e, mesmo após essa medida, preferiu desligar os colaboradores, temendo a insustentabilidade do seu fluxo de caixa.

Portanto, o número de contratados diminuiu em mais da metade nessa organização. Essa decisão foi tomada pela gerência nacional da academia e precisou ser cumprida pelos responsáveis locais. Com isso, as funções precisaram ser remanejadas e o organograma da filial foi modificado. Nesse caso, essa readequação é considerada uma inovação da dimensão de organização.

Porém, somente essa medida não foi capaz de manter a organização. Era preciso pensar em formas de atrair novos clientes e manter os já existentes. Por isso, as equipes se reuniram e testaram novos meios de comunicação com os clientes e possíveis novos clientes. Portanto, inúmeras formas diferentes foram experimentadas, mas a que mais teve resultado foi por meio do *WhatsApp*. Segundo o entrevistado, esse meio aportou benefícios como: facilidade de contato (já que muitas pessoas nem chegavam a atender o telefone) e flexibilidade nas negociações (visto que era possível personalizar ofertas e deixá-las gravadas “na conversa”). Essa inovação da dimensão de rede conseguiu trazer novos clientes e convencer alunos antigos a voltarem para a academia.

Ainda antes da reabertura, a administração inovou na dimensão de cadeia de suprimentos, visto que conseguiu negociar custos com seus fornecedores. Além disso, também se utilizou de sua força de marca para criar produtos e planos flexíveis para novos clientes, inovando na dimensão da marca. Ademais, trabalhou na inovação das dimensões de soluções e experiência do cliente quando otimizou seu aplicativo

para que quando voltasse o serviço presencial, estivesse o mais completo possível para atender os clientes e evitasse o contato direto entre os colaboradores e clientes, como medida de prevenção.

Com a reabertura, foi relatado que a empresa precisou repensar e inovar na dimensão dos processos. Em duas medidas isso foi feito. Primeiramente, no aprimoramento do sistema de informações da academia quando foi adicionada a função de contagem da quantidade de pessoas que se encontravam no interior do estabelecimento.

Entretanto, a outra inovação foi, segundo um dos entrevistados, a mais decisiva e solicitada por alunos e colaboradores desde os tempos de inauguração da empresa. Essa inovação diz respeito à flexibilização dos processos da organização, medida que trouxe resultados muito positivos e será mantida, mesmo após a pandemia. Esses processos correspondem a variados procedimentos, como solicitação de matrícula, cancelamento e congelamento da mensalidade, além de outros, como personalização de formas de pagamento, de ofertas e de opções de planos.

A gente aprendeu o que era flexibilidade, dando opções para os alunos a fim de não “perdê-los”. Finalmente a gente “se flexibilizou”. Antes a (R3) não era flexível (...) a burocracia serve para deixar tudo organizado, mas era muita. Então conseguimos entender que o cliente precisa dessa flexibilidade, assim como os funcionários também precisam. (GESTOR DA ACADEMIA DE REDES 3)

Outra inovação interessante refere-se à dimensão dos clientes. Observando que há pessoas que estão em processo de recuperação de enfermidades, principalmente a COVID, a academia implantou um novo programa, focado em alunos da terceira idade ou que estão voltando às atividades normais após um trauma ou doença. Essa modalidade ainda não tinha começado à época da entrevista, mas já havia um número significativo de pré-matriculados.

Em suma, foi notado que o objetivo da empresa mudou de expansão para o de sobrevivência, até porque, logo no primeiro *lockdown*, foi suspensa a construção de uma nova unidade da rede. Outrossim, uma das variáveis que foi decisiva para tal objetivo foi a continuidade do pagamento de parte dos clientes, mesmo com os serviços remotos. Para o entrevistado, a volta dos alunos foi ocasionada pela nova flexibilidade dos processos, além da veiculação dos estudos científicos de que exercícios aumentam a imunidade.

4.4.4 Academia de bairro 1

A B1 foi um dos estabelecimentos que não precisou fazer adaptações significativas no espaço físico após as determinações das normas de segurança, porque já estava realizando uma reforma que, inclusive, foi finalizada no período de *lockdown*. Por isso, nos primeiros dias de fechamento obrigatório, não se percebeu forte impacto no recebimento, pois já estava preparada para esse período sem oferecer serviços. A reforma pode ser entendida como uma inovação no âmbito da experiência do cliente, já que impacta diretamente na interação consumidor-empresa (BACHMANN; DESTEFANI, p. 10, 2008).

No entanto, quando a obra foi finalizada, a equipe se reuniu e precisou montar novas estratégias para lidar com o cenário adverso. O público-alvo da empresa não iria comparecer à academia, mesmo após a sua reabertura, já que, geralmente, a frequentava após o expediente. Como medida inicial, inovou-se na dimensão de organização com a contratação de um consultor de São Paulo (SP) reconhecido e especializado na gestão de estabelecimentos do segmento *fitness*.

Assim, todas as decisões tinham a recomendação desse consultor. Uma das primeiras sugestões dele foi a implantação de treinos personalizados para os alunos e aulas virtuais abertas para o público. No início, a primeira ação teve adesão dos clientes, mas, após dois meses, era baixíssimo o número de clientes desse serviço. Já nas aulas abertas, foi dito que nem quando começaram tiveram audiência. Por não terem gerado valor, esses investimentos não podem ser considerados inovações (GUNDLING, 2000).

Observando o insucesso de suas ações, o consultor e a gerência decidiram inovar na dimensão de captação de valor e começaram a traçar planos para manter a sustentabilidade da empresa. Então, decidiram que as estratégias de marketing e prospecção deveriam levar em conta pontos fortes da academia que não eram expostos anteriormente. Por isso, a principal forma de divulgação e prospecção passou a ser a exibição de que o ambiente da academia era ventilado, amplo e aberto.

Embora essa estratégia tenha começado a dar certo depois, inicialmente não surtiu muito efeito, porque muitos alunos ainda estavam receosos em voltar para as academias. Isso contribuiu para a continuidade de pouca entrada de receitas e, mesmo utilizando o benefício do *lay-off*, a organização precisou reduzir seu quadro de funcionários. Com isso, os colaboradores precisaram acumular funções e o

organograma foi modificado, caracterizando uma forçada inovação da dimensão de organização.

Ainda que esses problemas estivessem ocorrendo, a empresa não deixou de capacitar os professores e inovou na dimensão de plataforma, de modo que eles foram preparados para adaptar as atividades de acordo com os novos decretos. Além disso, também implementou a inovação de soluções e experiência do cliente instituindo um aplicativo para facilitar as ações dos clientes, principalmente no agendamento de horário e na visualização do treino.

Em relação à dimensão de captação de valor, a empresa inovou vendendo equipamentos que precisaram ser retirados para manter o distanciamento de segurança conforme o DODF. Diante disso, máquinas e aparelhos como bicicletas de *spinning* foram negociados e geraram receita no período. Outra inovação bem-sucedida corresponde à dimensão de cadeia de suprimentos, onde a academia conseguiu negociar seus custos, como os aluguéis de suas lojas.

Apesar de algumas tentativas de inovação não terem tido o resultado esperado inicialmente, a B1 foi resiliente e conseguiu se adaptar à nova realidade de acordo com o passar do tempo. A contratação de um consultor e a noção de saber a hora de modificar as estratégias foram fundamentais para que o objetivo novo de sobrevivência fosse alcançado. Cabe ressaltar que esse aspecto também precisou ser repensado, pois originalmente a academia tinha em vista o lucro.

Ademais, foi ressaltado pelo entrevistado que a excelência no cumprimento dos protocolos foi algo que agradou e incentivou os clientes a voltarem. Outro fator que contribuiu para esse regresso foi o da veiculação dos estudos científicos de que a atividade física ajuda na prevenção da COVID, a exemplo do que ocorreu nos outros objetos de estudo.

4.4.5 Academia de bairro 2

Na B2 não foi relatado um número significativo de inovações, muito por conta do seu modelo de negócio ser diferente em relação aos demais objetos de estudo. Como o estúdio não oferece somente atividades esportivas, de musculação e condicionamento físico, o espaço pôde receber clientes antes da maioria das outras academias.

Assim como na B1, havia uma reforma na estrutura física em andamento e assim que instituído o primeiro *lockdown*, a empresa já estava preparada para um período sem entrada de receitas dos clientes. Essa reforma é considerada uma inovação da dimensão da experiência do cliente e intencionou a ampliação do espaço, a construção de mais salas de atendimento individualizado e o aproveitamento do espaço ao ar livre da academia.

Com a proibição da abertura do comércio, o estúdio conseguiu contactar seus alunos e grande parte aceitou continuar pagando no período, em troca de aproveitar essa despesa em forma de crédito para ser utilizado após a reabertura ou em outros serviços que já foram autorizados antes, como a fisioterapia.

Ainda foram oferecidos treinos remotos pelo *site* da empresa, caracterizando uma inovação de oferta. Porém, devido ao público-alvo ser composto de pessoas com idade a partir de 40 anos, que procuram um acompanhamento exclusivo, a adesão a essa ação caiu com o passar das semanas. Para tanto, na dimensão de presença, houve uma modalidade inovadora que obteve bom retorno. Essa atividade refere-se às aulas ao ar-livre, instituída assim que os parques foram abertos ao público.

Outra medida que precisou ser tomada pelos sócios foi a decisão de investimento no marketing do estúdio. Essa inovação de experiência do cliente trouxe um custo para a empresa, compensado pela receita gerada. Em relação à dimensão de captação de valor, os sócios aproveitaram sua estrutura para alugar espaços para a veiculação de anúncios, gerando uma nova fonte de receita.

Para o gestor, a veiculação de que os exercícios têm papel fundamental no combate à COVID e a campanha de vacinação foram os principais fatores que impulsionaram a volta das pessoas às academias. Outro aspecto determinante para a B2 ter conseguido superar a crise da pandemia foi a proximidade que tem com seus clientes. Por essa característica, conseguiu negociar com eles para que ajudassem a empresa a se manter em atividade. Cabe ressaltar que antes da pandemia, o estúdio tinha o objetivo do lucro, mas precisou modificar seu planejamento e focar na sua sobrevivência.

4.4.6 Academia de bairro 3

Apesar de outras organizações pesquisadas também apresentarem apreço por seus funcionários e colocarem o corte de trabalhadores como uma medida extrema, foi notado que na B3 todas as mudanças de planejamento foram feitas intencionando

não somente a sobrevivência da academia, mas também a manutenção dos empregos dos colaboradores.

Nesse momento, com a chegada do *lockdown*, a academia já tomava algumas medidas imediatas, como a tentativa bem-sucedida de negociação dos custos (inovação de cadeia de suprimentos) e a prontidão para utilizar grande parte de sua reserva de capital que possuía nesse período. A exemplo da B2, foram feitos contatos com os clientes para que eles não cancelassem suas matrículas, em troca de benefícios quando as atividades fossem retomadas.

Mesmo com essas medidas, a organização precisou reduzir momentaneamente o salário de seus profissionais. Mas, assim que surgiu a oportunidade de aderir ao *lay-off*, adotou o programa.

Em relação às inovações da dimensão da oferta, a academia ofereceu dois treinos: um genérico para os alunos e um genérico para o público externo. O dos alunos foi bem-sucedido, mas o para o público externo não houve a adesão desejada e foi cancelado rapidamente.

Com a volta das atividades presenciais, a academia inovou em relação à questão da dimensão de rede, pois otimizou a marcação das aulas coletivas e horários por meio da plataforma do *WhatsApp*. Essa medida, além de economizar tempo, ainda visou limitar o contato entre cliente e atendente, já que antes era feito presencialmente ou por telefone.

Outra inovação que teve como objetivo manter a distância de segurança entre os alunos e os atendentes foi a da dimensão de experiência do cliente. A medida foi a implementação da possibilidade de abertura e o trancamento do plano acessando ao *site* da organização, sem contato presencial.

Acerca das atividades coletivas, a empresa ainda tinha dificuldades quanto à organização de sua grade horária na data da entrevista, pois as pessoas ainda estavam receosas em comparecer à academia. Isso também acarretou a remoção de duas modalidades, devido à baixa adesão. Porém, sempre que um novo estudo científico sobre a relação entre exercício físico e COVID era veiculado, mais pessoas compareciam à academia.

Objetivando aproximar-se de um novo mercado, além de ajudar as pessoas, os responsáveis pela academia consideraram inovar na dimensão de clientes. Foi dito que há novos planos que têm como objetivo ajudar quem está em reabilitação ou que

tenha alguma doença crônica. Esse novo plano dá direito a consultas com um médico e a fazer alguns exames de acompanhamento, mensalmente.

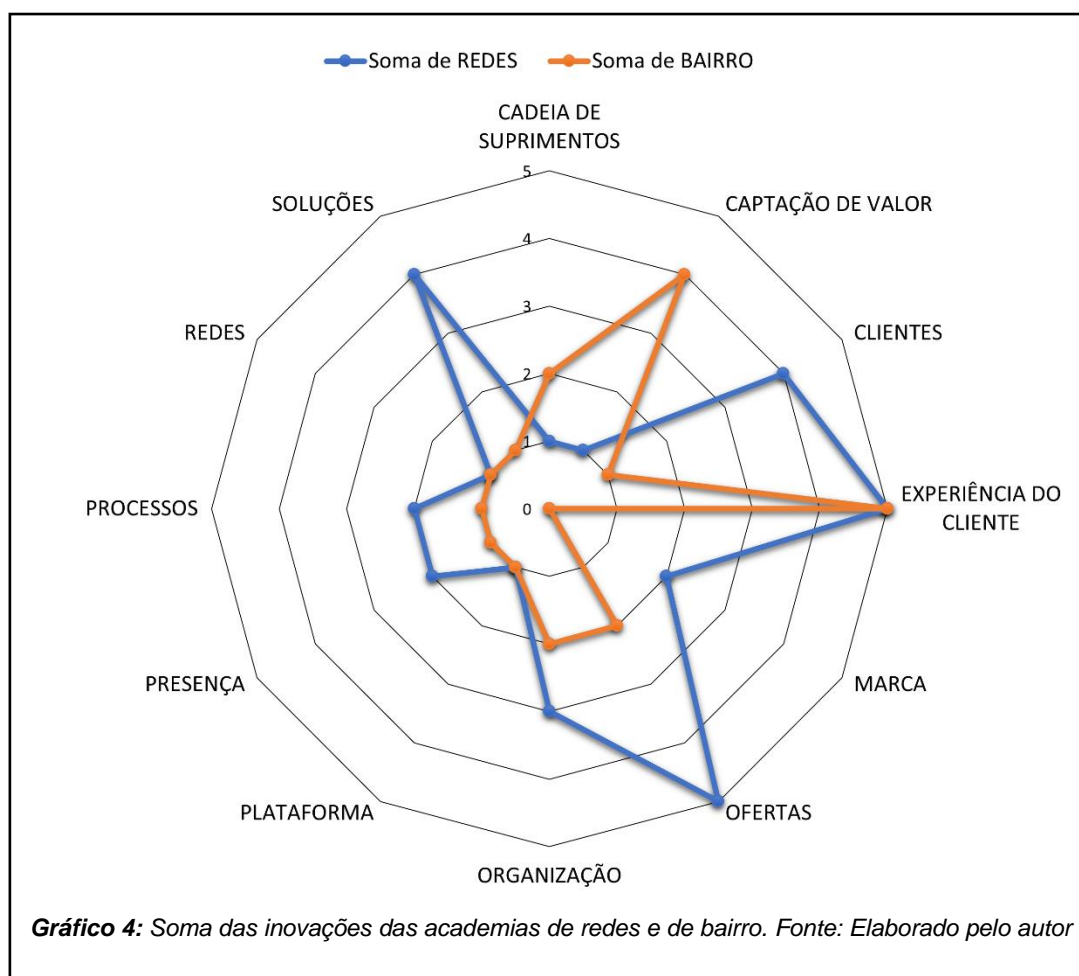
Além dessas medidas, foi constatado que foi preciso inovar nos processos. Relatou-se que esses processos eram inflexíveis e isso fazia com que o consumidor se afastasse. Porém, com a pandemia, a equipe passou a tratar com menos burocracia as questões de passagem de informação, ofertas e promoções de serviços e de trancamento e cancelamento de matrícula. Os resultados foram muito positivos, pois diminuíram o retrabalho e o tempo de atendimento, além de aumentar a satisfação dos clientes.

Portanto, é notório que a organização precisou mudar seu objetivo de lucro para o de sobrevivência. Para alcançar tal finalidade, foi necessário utilizar as reservas de emergência e inovar em algumas dimensões. A que mais foi determinante, segundo o entrevistado, foi a de processos. Além disso, foi relatado que a disposição dos alunos em voltar aos treinos teve aumento significativo porque os clientes deram muita credibilidade ao esforço da empresa no que tange à eficiência no cumprimento dos protocolos de segurança.

4.5 A comparação entre os modelos de negócio

Na metodologia de Bachmann e Destefani (2008), o gráfico do radar da inovação é feito para medir a capacidade inovadora e o grau de inovação de uma empresa, a fim de classificá-la como “Pouco ou nada inovadora”, “Inovadora ocasional” ou “Inovadora sistêmica”. Porém, como o presente estudo visa se aprofundar na efetividade das inovações e estratégias das academias para superar os efeitos da pandemia, foi feito o GRAF. 4, que apresenta a mesma forma, mas leva outro aspecto em consideração.

O GRAF. 4 tem em suas pontas as dimensões do radar da inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), mas sua escala diz respeito ao número de inovações registradas nas empresas. Ele foi construído com o intuito de comparar quantas inovações foram feitas nas academias de rede e de bairro.



Conforme o gráfico, é notório que as academias de redes investiram mais nas inovações, visto que, em sete das doze dimensões, possui mais inovações em comparação com as academias de bairro. Isso é reflexo da busca das grandes empresas por equipes cada vez mais especializadas em pesquisa e desenvolvimento, o que é um custo ao qual, geralmente, uma pequena empresa não consegue arcar.

Esse fator está relacionado com o elemento do tempo no processo de difusão de inovações de Rogers (1983), quanto ao tempo de processo de decisão. Foi relatado pela R1 e pela R3 que muitas das inovações, principalmente as relacionadas com o aprimoramento dos aplicativos, já vinham sendo desenvolvidas desde antes da pandemia, e foi aproveitado o momento do aumento das atividades remotas para seus lançamentos. A partir dessa constatação, é possível concluir que os departamentos de P&D estavam atentos para a melhor oportunidade de implementação das tecnologias novas anteriormente ao *lockdown*.

Entretanto, esse elemento também se associa às academias de bairro, no que tange à velocidade de adoção das inovações. Apesar de algumas estratégias já

estarem sendo executadas antes da pandemia, como as reformas dos espaços das academias B1 e B2, as organizações precisaram reinventar todo o seu modelo de negócio em questão de dias, devido à imposição inesperada do *lockdown*.

Para tanto, nas dimensões de cadeia de suprimentos e captação de valor, as academias de bairro superaram as de rede em questão de quantidade de inovações. A primeira dimensão tem relação com as negociações de diminuição de custos bem-sucedidas em duas academias de bairro e uma de rede. Já a segunda possui um número mais alto porque as academias de bairro conseguiram encontrar novas formas de gerar receita, o que pode ser explicado por gestões menos burocráticas e mais flexíveis e pelo aproveitamento de oportunidades geradas por demanda dos clientes.

Outras três dimensões tiveram um empate: plataforma, redes e experiência do cliente. Essa última se destaca pois somou um total de dez inovações, sendo cinco para cada grupo. A dimensão foi muito utilizada porque as empresas precisaram fazer muitas ações para melhorar ou manter seu relacionamento com o cliente, devido à perda significativa de clientes e ao medo de os alunos retornarem às atividades.

Em números absolutos, nas seis organizações, foram implementadas 52 inovações, que geraram resultados positivos. Portanto, é possível concluir que as inovações foram fatores essenciais para a sobrevivência das empresas. Isso posto, a seguir, são apresentadas as conclusões e recomendações do presente estudo.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O estudo teve como objetivo geral a investigação das ações de mudança feitas pelas academias com o intuito de contornar os impactos e problemas ocasionados pela pandemia da COVID-19. Muitas dessas ações de mudança foram inovações, de acordo com o conceito de Gundling (2000), pois trouxeram resultados efetivos para as empresas.

Como exposto nos resultados, os impactos da pandemia modificaram os objetivos a curto prazo da maioria das academias pesquisadas. Somente as academias de rede 1 e 2 decidiram dar continuidade a seus planejamentos de lucro e expansão. Porém, isso só foi possível porque as empresas possuíam reservas financeiras: a R1 possui uma grande quantidade de capital investido e a R2, por ser uma empresa nova no mercado, já estava preparada para imprevistos. No entanto, elas também foram afetadas pela crise sanitária e necessitaram inovar e repensar outras estratégias.

Nas demais academias, os objetivos mudaram e a preocupação passou a ser a de manter a organização em funcionamento, mesmo com as portas fechadas, e, posteriormente, com restrições e menos receita, pela diminuição dos alunos. Entretanto, nas academias R3, B2 e B3, um fator determinante para a sobrevivência das organizações foi o de que parte dos clientes continuou a pagar as mensalidades, mesmo não podendo frequentar as aulas.

Na academia B3, também teve grande importância a reserva de capital prévia da empresa, a qual foi essencial para manter todos os colaboradores empregados. Outra situação que as empresas tiraram proveito foi a de que as organizações B1 e B2 já estavam com o planejamento de não abrir ou operar com capacidade reduzida no período do primeiro *lockdown*, já que estavam em reforma. Além disso, todas as empresas pesquisadas, com exceção da B2, aderiram ao programa do governo de *lay-off*, que consistiu no financiamento de parte do pagamento dos funcionários até janeiro de 2021.

Logo, as situações acima descritas tiveram grande peso para que as empresas pesquisadas sobrevivessem. Todavia, não seriam suficientes sem a incorporação das inovações e as mudanças de estratégias.

Devido à procura por uma forma de continuar gerando receita, todas as empresas investiram em inovações da dimensão de oferta, por meio de aulas remotas

gravadas ou ao vivo. Além de oferecer um serviço para seus clientes, essa ação também objetivou divulgar as academias para pessoas que ainda não as conheciam.

Outra dimensão de destaque foi a de experiência do cliente. Todas as empresas investiram em pelo menos uma inovação voltada a essa dimensão. Esse resultado faz sentido à realidade do padrão da busca pela satisfação do cliente na atualidade, visto que, segundo Bachmann e Destefani (2008) essa dimensão remete a todas as formas de contato e relacionamento que a empresa tem com o consumidor.

Ademais, o alto investimento nessas inovações também está relacionado ao aprimoramento tecnológico, ao cumprimento das medidas de segurança e à tendência de mais práticas sustentáveis, já que nessa dimensão estão presentes o aprimoramento e a implementação dos aplicativos das academias. Com os aplicativos, está sendo possível diminuir o contato entre as pessoas, reduzir a utilização e os gastos com papel e deixar mais fáceis e ágeis os processos.

Em relação às outras dimensões, houve registro de pelo menos duas inovações em cada uma, sendo que cada empresa focou nos pontos em que mais precisava inovar no período. O conjunto delas foi essencial para a sobrevivência das academias, segundo os gestores entrevistados.

Em adição às inovações os gestores também apontaram que foram pontos fundamentais, para a recuperação e o reaquecimento do mercado *fitness*, o avanço da vacinação, o cumprimento dos decretos de segurança e a veiculação dos estudos científicos que concluíram os benefícios da atividade física no combate ao vírus da COVID.

A pesquisa se limita de modo que não mede o grau de inovação das empresas, o que seria um dado interessante para uma conclusão mais completa. No entanto, devido ao tempo escasso e à dificuldade de marcação de novas entrevistas, pela alta quantidade de demandas dos entrevistados, deixo essa sugestão aos estudos futuros.

Esse estudo contribui para a literatura de modo que aponta o que foi feito pelas organizações em um momento adverso no qual não era possível prestar os serviços que eram suas principais fontes de receita. Em um possível cenário de crise no futuro, a pesquisa pode trazer soluções decisivas à manutenção de empregos, à capacidade de inovar para gerar novas fontes de receita e melhorar as relações com os clientes e à sobrevivência das organizações, principalmente das ligadas ao mercado *fitness*.

REFERÊNCIAS

AKÇURA, M.; SRINIVASAN, K. (2005). **Research Note: Customer Intimacy and Cross-Selling Strategy**. Management Science, Volume 51, Issue 6, pp. 1007–1012, Jun. 2005. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1050.0390>>.

AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. **A matriz BCG passo a passo**. ESPM. São Paulo, v. 12, n. 4 (2005).

APPIO, J.; VIEIRA, V. **Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso**. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v. 7, n. 2, p. 121-138, jul./dez. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões**. Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, 2020. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

BACHMANN, Dórian. L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE: Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. Bachmann & Associados – Curitiba, Pr. 2011.

BAGGIO, Daniela, & WEGNER, Douglas (2016). **Práticas colaborativas de P&D no contexto de pequenas e médias empresas brasileiras**. Revista de Ciências da Administração, 18(46),52-67. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273548892005>>. Acesso em 23 set. 2021.

BENTIVEGNA, Fernando. **Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line**. Revista de Administração de Empresas [online]. 2002, v. 42, n. 1 pp. 1-9. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100008>>. Acesso em: 20 out. 2021.

BERNARDES, R. C.; ANDREASSI, T. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**, (Orgs.). São Paulo: Saraiva, 2007.

BRUNO-FARIA, M.F.; FONSECA, M. V. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos**. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2014, v. 18, n. 04, pp. 372-396. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>>. Acesso em: 18 mai. 2021.

CAFFERKY, Michael. **Venda de boca a boca: deixe seus clientes fazerem a propaganda**. São Paulo: Nobel, 1999.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymará Educação, 2011. 136 p.

CLARO, J.; CRUZ, R. (2014). **Análise de dimensão rede do Radar de Inovação** de empresas do setor alimentício da cidade de São Vicente. Revista Sodebras. 9. 61-67.

MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R. D. A. **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha, gestão da inovação**. Confederação Nacional das Indústrias, 2010.

COSTA, M. L.; FEITOSA FILHO, R. I. **A importância da contabilidade no processo de desenvolvimento do microempreendedor individual (MEI)**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.10, n.2, p.154-163, 2019.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, **Innovation in service industries in France**: results of a postal survey., Rapport pour la Commission européenne, DG XII, projet SÍ4S, Juillet, 1998, pp 7.

DOBNI, C.B.: **Measuring Innovation Culture in Organizations**: The Development and Validation of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. European Journal of Innovation Management

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

FERREIRA JÚNIOR, Hédio. GDF acompanha crescimento e oferece suporte a microempreendedores. **Agência Brasília**, 2021. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/02/22/gdf-acompanha-crescimento-e-oferece-suporte-a-meis/>>. Acesso em: 02 set. 2021.

FERREIRA, Thaís Yeleni. À beira do colapso, Sindicato das Academias do Distrito Federal clama por reabertura. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 10 jul. 2020. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-beira-do-colapso-sindicato-das-academias-do-distrito-federal-clama-por-reabertura/>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

FILARDI, F.; FERREIRA, R.; IRIGARAY, H. **Análise dos resultados da implantação da estratégia low cost low fare no mercado fitness na percepção dos clientes e professores**: A experiência da academia smart fit. São Paulo, Podium Sport, Leisure and Tourism Review, Vol. 8, Nº. 3, 2019.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. (Coleção pesquisa Qualitativa)

FURTADO, Roberto Pereira. (2009). **Do fitness ao wellness**: Os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. Pensar a Prática, [S.l.], v. 12, n. 1, mar

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed, São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE E.; CHADWICK, B. **Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups**. In: **British Dental Journal**, v. 204, 2008, p. 291-295. Disponível em: <<http://www.nature.com/bdj/journal/v204/n6/full/bdj.2008.192.html> >. Acesso em: 27 set. 2021.

GONÇALVES, R.; DOS REIS, R.; TÓLIO, R.; PELLANDA, L.; SCHMIDT, M.; KATZ, N.; MENGUE, S.; HALLAL, P. C.; HORTA, B.; SILVEIRA, M.; UMPIERRE, R.; BASTOS-MOLINA, C.; DA SILVA, R.; DUNCAN, B. **Social Distancing, Mask Use and the Transmission of SARS-CoV-2: A Population-Based Case-Control Study**. Porto Alegre, 2020. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=3731445>>. Acesso em 28 out. 2021.

GOULARTE J.F.; SERAFIM S.D.; COLOMBO R.; HOGG B.; CALDIERARO M.A.; ROSA A.R. **COVID-19 and mental health in Brazil: Psychiatric symptoms in the general population**. J Psychiatr Res. 2021

GOVERNO DO BRASIL. Gov.br, 2021. **Painel Mapa de Empresas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 08, set. 2021.

GROULX, L.H. **Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social**. In: POUPART, J. at all. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução: Ana Cristina Nasser. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

GUNDLING, E. **The 3M way to innovation: balancing people and profit**. Tokyo Kodansha, 2000.

HOFFMANN, Valmir Emil, MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. **Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento**. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2007, v. 11, n. spe1, pp. 103-127. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/4Hz3CZWSrk4RftwNgDLFXx/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 15 set. 2021.

IHRSA. **The 2020 IHRSA Global Report: The state of the health club industry**. IHRSA, Boston, 2020. Disponível em: <<https://www.ihrsa.org/publications/the-2020-ihrsa-global-report>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE, 2021. **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Disponível em: < https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego >. Acesso em: 31 ago 2021.

JANIUNAITE, B., & PETRAITE, M. (2010). **The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization**: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, 3(69), 14-23.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional: uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MARTINS, E.; MARTINS, N. **An organizational culture model to promote creativity and innovation**. *Journal of Industrial Psychology*, v. 28, n. 4, pp. 58-65., 2002.

MCCARTHY, Jerome. **Basic marketing**: a managerial approach” (1960).

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NELSON, R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NOBRE, Leandro. **(Re)projetando a academia de ginástica**. Garulhos, SP: Phorte, 1999.

OCDE. **OECD: Latin América: 2021**: Sobre a OCDE. Disponível em: <<https://www.oecd.org/latin-america/paises/brasil-portugues/>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

OLIVEIRA, M.; CAVALCANTI, A.; PAIVA JÚNIOR, F.; MARQUES, D. **Mensurando a Inovação por meio do Grau de Inovação Setorial e do Característico Setorial de Inovação**. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 1, pp. 114-137, 2014.

PENG, X., XU, X., LI, Y. *et al.* **Transmission routes of 2019-nCoV and controls in dental practice**, *Int J Oral Sci*, 2020.

PORTER, Michael E. (1979). **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, March/April 1979.

PORTER, Michael E. (1987). **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**. Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43–59.

RASCÃO, J. **Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação**: Como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: *E-papers*, 2006.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples nacional, 2021. Total de Empresas Optantes, por CNAE** da Unidade Federativa DISTRITO FEDERAL. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Aplicacoes/ATBHE/estatistica/sSinac.app/EstatisticasOptantesPorCNAE.aspx?tipoConsulta=2&optanteSimei=2&anoConsulta=>>. Acesso em: 15 set. 2021.

REZENDE, A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. **A reinvenção das vendas**: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. Boletim de Conjuntura (BOCA). Boa Vista (RR), v. 2, n. 6, 2020.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Everett M. (1983). **Diffusion of innovation**. 3. edition. New York: The Free Press. 1983

SABA, Fabio; PIMENTA, Marco Túlio. (2012). Vendas e Retenção. 83 lições para academias e clubes esportivos. São Paulo: Phorte Editora, 2ª edição.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert; ARRONIZ, Inigo. (2007). **The Twelve Different Ways for Companies to Innovate**. Engineering Management Review.

SCHUMPETER, Joseph A. (1911). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph A. (1939) Business Cycles (New York: McGraw-Hill).

SEBRAE; FGV. Pesquisa Sebrae – **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios** – 10ª edição. FGV projetos. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-10aedicao_diretoria-v4.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

SILVA, A.; ALMEIDA JÚNIOR, E.; REIS, D.; LEITE, M.; FRANCISCO, A.C. **Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas**: vantagens e desvantagens. ABEPRO, XXIII ENGEPE - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

SIMANTO, Moisés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003.

SINDICATO DAS ACADEMIAS PEDE RETOMADA DE ATIVIDADES NO DF. **Jornal de Brasília**, Brasília, 2 mar. 2021. Disponível em: <<https://jornaldebrasil.com.br/brasil/sindicato-das-academias-pede-retomada-de-atividades-no-df/>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

SOARES, F.; MONTEIRO, P. (2015). **Marketing digital e marketing de relacionamento**: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450619004>>. Acesso em: 27 out. 2021

SOUZA, Joana Siqueira de; KLIEMANN NETO, Francisco José. **O impacto da incorporação da inflação na análise de projetos de investimentos**. Production [online]. 2012, v. 22, n. 4, pp. 709-717. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000073>>. Acesso em: 21 out. 2021.

TEXAS MEDICAL ASSOCIATION. **Risk Assessment Chart**. Austin, 2020. Disponível em:<https://www.texmed.org/uploadedFiles/Current/2016_Public_Health/Infectious_Diseases/309193%20Risk%20Assessment%20Chart%20V2_FINAL.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

TRINTA POR CENTO DAS ACADEMIAS FECHAM NA PANDEMIA, AS QUE RESISTEM “SUAM PRA” MANTER ALUNOS. Jornal da Gazeta. [S. l.: s. n], 2021. 1 vídeo (4:46 min). Publicado pelo canal Jornal da Gazeta. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=uTa2Xhvd_TE>. Acesso em: 19 ago. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 1a. edição: 1997. 90p

VINCK Dominique. **Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique**. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. In: Revue française de sociologie, 1999, 40-2. pp. 385-414.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIROS DE ENTREVISTAS:

1. Informações básicas

- Qual o nome da academia?
- Qual o bairro da academia?
- Quais as atividades principais?
- Qual o porte da empresa?
- Quanto tempo a empresa tem em atividade?
- Qual o público-alvo da empresa?
- Quais são os principais concorrentes?
- Qual o valor médio da mensalidade?

2. Receitas e alunos

- Quais são as principais variáveis que influenciam no preço? Ex: custos, estratégia...
- Qual era a receita média pré-pandemia e após o início da pandemia?
- Qual a média de alunos por dia antes e depois da pandemia?

3. Manutenção do negócio na pandemia

- Os objetivos da empresa mudaram?
- Em que momento se percebeu que seriam necessárias mudanças?
- No período de imposição de *lockdown* até a reabertura das academias em julho, a academia ofereceu alguma atividade? Ex: aulas por *zoom*.
- Se sim, a adesão foi alta ou baixa?
- Se não, a academia tinha alguma outra fonte de receita para se manter ou havia algum fundo de reserva?

4. Comparação pré-pandemia X pandemia

- O que mudou com reabertura da academia nos seguintes aspectos:
 - a. estrutura física
 - b. quantidade de alunos
 - c. quantidade de alunos por horário
 - d. custos
 - e. preço
 - f. propaganda e marketing
 - g. efetivo de colaboradores
 - h. sistemas

5. Grade de atividades

- Houve alguma atividade introduzida no período da pandemia? Quais suas perspectivas de crescimento?
- Há alguma atividade nova que é um diferencial na academia?
- Qual é a principal atividade da academia?
- Há alguma atividade que não está trazendo o retorno esperado?

6. Forças e fraquezas

- Quais eram os diferenciais da academia antes da pandemia?
- Quais são os diferenciais da academia agora?
- O que você acredita que possa ser um ponto a melhorar?
- Como foram tomadas as decisões de mudança? Quem foram os responsáveis?

7. Percepções e projeções

- O que você acredita que foi essencial para o mantimento do negócio?
- Você acredita que a academia precisou inovar nas decisões e processos?
- Qual a perspectiva para daqui a 2 anos caso continue a pandemia? E qual a perspectiva caso a COVID seja controlada?