

Diagnóstico de problemas e construção de um plano de ação para uma academia de pequeno porte

Sérgio Gonçalves Filho

Manoel Francisco Carreira

Resumo

Este artigo apresenta a elaboração de um plano de ação realizado para uma empresa de pequeno porte a partir de uma análise financeira e de mercado, com o objetivo de otimizar os resultados da mesma com relação aos lucros obtidos. O trabalho aborda o processo desde a coleta de dados a partir de questionários, seguindo pela análise dos resultados obtidos até a construção do plano de ação a partir da ferramenta 5W2H. O cenário apresentado pela empresa reflete a realidade da maioria das micro e pequenas empresas do Brasil, com dificuldades em gerencia de dados devido a falta de organização, criando incertezas nas tomadas de decisão da empresa, que acaba se tornando um fator limitante quanto ao crescimento financeiro e organizacional da mesma. Sendo assim a proposta do artigo consiste em construir um plano de ação para nortear as tomadas de decisão da empresa visando aumentar os lucros, a partir da análise dos dados e aplicação de questionários.

Palavras-chave: Plano de ação; Lucros; 5W2H; análise financeira; questionários.

1. Introdução

Atualmente no cenário mercadológico brasileiro, existem cerca de 3,7 milhões de MEI (Micro e pequenas empresas), segundo informações do portal do empreendedor (2014), representando aproximadamente 30% do PIB nacional.

Devido ao grande número de empresas no país, a concorrência acaba exigindo uma maior qualificação nos serviços e produtos ofertados, em conjunto com um planejamento estruturado que garanta a empresa as melhores tomadas de decisões possíveis diante das incertezas que o mercado proporciona.

Segundo estatísticas do IBGE (2014), em torno de 60% das empresas fecham com menos de 5 anos, devido a vários motivos, inclusive o elevado número de impostos cobrados,

o que acaba impactando significativamente na rentabilidade das empresas, principalmente nas de pequeno porte e que possuem pouca experiência no mercado.

Desse modo, as pequenas empresas necessitam de um mínimo planejamento para que possam se manter no mercado e atuarem de maneira efetiva, gerando lucro aos empreendedores. Porém essas empresas de menor porte acabam negligenciando esse tipo de planejamento por falta de recursos ou conhecimento de quão importante e impactante são os resultados gerados, e como eles acabam auxiliando de maneira crucial na tomada de decisão da empresa.

Um ramo que se destaca cada vez mais no Brasil é o *Fitness*, mais especificamente as academias, que segundo a ACAD Brasil, associação das academias do Brasil (2018), o país conta com cerca de pouco mais de 34 mil academias em todo seu território, atingindo um número de clientes estimado em 9 milhões de praticantes. Além disso, segundo pesquisas publicadas no IHRSA no Global Report – The state of the health club industry, o Brasil ocupa a segunda colocação em número de estabelecimentos de musculação de todo o globo e a quarta colocação em número de clientes.

Atualmente, as academias ofertam várias práticas de atividades diferentes, o que permite atingir um público alvo significativo, dentre elas a mais conhecida é a musculação, que com a crescente preocupação com a saúde e estética vem construindo uma base de praticantes cada vez maior.

Sendo assim, esse trabalho visa a análise de uma microempresa do ramo da musculação, situada na cidade de Iguaraçu, no estado do Paraná, buscando utilizar as ferramentas e conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção para a realização de um diagnóstico de problemas de modo geral no estabelecimento, visando a construção de um plano de ação buscando aumentar o faturamento e o grau de satisfação dos clientes.

A escolha desse caso em específico surgiu devido ao alto grau de aplicabilidade do estudo, tendo em vista que essa é uma grande oportunidade para a utilização dos conhecimentos e aplicação de ferramentas, afim de proporcionar uma melhora significativa nas áreas gerenciais e na lucratividade dessa empresa. Além disso, esse estudo busca também entender tendências e possíveis oportunidades para a empresa, de modo a alcançar um número maior de clientes e aumentar a satisfação dos mesmos.

A importância desse trabalho se baseia em demonstrar quão impactante é uma análise geral da empresa visando corrigir seus problemas de maneira direta e efetiva, até mesmo em

empresas de pequeno porte, como a do caso em questão, pois através do diagnóstico de problemas é possível gerar um plano de ação que vai determinar as melhores tomadas de decisões do empreendedor para seu negócio.

O objetivo geral desse trabalho consiste em realizar um diagnóstico de problemas focado no âmbito financeiro, construindo um plano de ação de melhoria gerencial para garantir um avanço nos lucros da empresa.

Para que o objetivo geral desse trabalho possa ser alcançado, existem objetivos específicos que servem de intermediários, sendo eles: análise da situação da empresa a partir da ferramenta ‘Matriz SWOT’, construção e aplicação de questionários para análise de clientes e mercado e também a utilização de alguma ferramenta contábil que possibilite a análise financeira da academia.

Esse artigo está subdividido em 6 seções. A seção 2 corresponde ao referencial teórico, destinado a apresentar conceitos e ferramentas que serão utilizadas no decorrer desse estudo. A metodologia da pesquisa e as atividades que serão realizadas são apresentadas na seção 3. A seção 4 apresenta a empresa alvo do estudo, bem como as análises a serem realizadas. Já a seção 5 apresenta os resultados obtidos a partir das análises realizadas na seção anterior a ela. E por fim na seção 5 consta uma conclusão geral a respeito do estudo, além de sugestões de continuidade para o presente trabalho e algumas melhorias e sugestões para pesquisas semelhantes.

2. Fundamentação Teórica

Nesse capítulo serão apresentados alguns conceitos que serão úteis no estudo, por exemplo a definição de DRE, pesquisas de satisfação e plano de ação, entre outros presentes no decorrer do estudo.

2.1 DRE – Demonstrativos e Resultados

DRE se refere a expressão Demonstrativos e Resultados do exercício, é uma demonstração contábil muito utilizadas pelas empresas, essa é responsável por tornar possível a análise da atual situação financeira da empresa, se tornando uma poderosa ferramenta de apoio a decisão para empresa.

A estrutura do DRE de acordo com Gonçalves (1996, p.315) apresenta de forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período, que é entendido como o lucro final da empresa.

De acordo com Maximiano (2011, p.192) o DRE “*é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa e determinado período, geralmente 12 meses. É apresentada na forma vertical. Das receitas subtraem-se as despesas e indica-se o resultado – lucro ou prejuízo.*”

Complementando a ideia, Chiavenato (2012, p.284) afirma que “*a DRE começa com a receita bruta (valor do faturamento das vendas ou dos serviços, isto é, a receita total da empresa) e, mediante sucessivas adições e subtrações, chega ao resultado líquido do exercício.*”

2.2 Pesquisa de mercado

Segundo BUSS & CUNHA (2001), a necessidade de uma maior orientação para o mercado leva às empresas investigarem de forma sistemática as exigências e preferências dos clientes tradicionais ou clientes potenciais, esta necessidade de investigação resulta em pesquisas de mercado.

Dessa forma, o objetivo das pesquisas de mercado segundo PALADINI (2000) é garantir que o produto ou serviço em questão atenda aos anseios, expectativas e necessidades básicas do cliente, promovendo assim sua satisfação em relação ao produto ou serviço, promovendo as ações necessárias para atender suas necessidades.

BOYD e WESTFALL (BOYD e WESTFALL, 1978) complementam que a pesquisa mercadológica consiste na busca e análise objetiva e sistemática de informações relevantes para identificação e solução de qualquer problema no campo mercadológico.

Existem várias possíveis classificações das pesquisas de mercado, dentre elas, a de LAKATOS e MARCONI (1992), classifica em 3 principais tipos, pesquisa exploratória, que tem seu foco em observar novas relações no contexto analisado, pesquisa descritiva, que tem como objetivo descrever e caracterizar uma situação específica, e pesquisa experimental, que possibilita o teste de ideias, buscando uma validação das mesmas.

2.3 Plano de ação

O plano de ação é um conjunto de atividades a serem realizadas visando a resolução de um problema ou atingir um objetivo, e pode ser construído a partir de algum resultado de análise da dados, como questionários ou aplicação de ferramentas para tal avaliação.

O plano de ação define uma estratégia a ser seguida pela empresa, que segundo Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001), a estratégia nada significa até que se transforme em Ação, e está em resultados, e os planos são ações ou meios que o gerente pretende adotar para atingir as metas.

De acordo com Las Casas (2001), o plano de ação é um resumo das atividades pretendidas para algum período, sendo um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas, ou seja, o plano de ação detalha o passo a passo de cada ação direcionada a obter um resultado pré-determinado.

Complementando, BATEMAN (2007) diz que “é preciso, no mínimo, traçar as ações alternativas que viabilizem o cumprimento de cada meta, os recursos necessários para atingir a meta utilizando os meios escolhidos e os obstáculos que podem surgir.”

2.4 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta utilizada na construção do plano de ação, é muito conhecida na literatura por ser simples, de fácil aplicação e pode ser utilizada em qualquer área para a estruturação e definição das ações da empresa.

De acordo com Polacinski (2012) o 5W2H consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades, e tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las, sendo essas: O que, quem, onde, quando, por que, como e quanto custa.

Para Behr et al. (2008) o 5W2H é "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio". O 5W2H é estruturado buscando a respostas para suas sete perguntas; What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando?); Who (por quem será feito?); 2H: How (como será feito?); How much (quanto vai custar?), auxiliando assim o planejamento de ações que serão desenvolvidas para os problemas identificados.

Com relação a utilização da ferramenta, Nakagawa (2014) afirma que a mesma é útil na utilização tanto isoladamente, com o objetivo de colocar em prática decisões simples e cotidianas da empresa quanto é útil quando atrelada a outras ferramentas analíticas ou a planos que requerem ação, bem como em situações que envolvem a implementação de várias decisões.

2.5 Matriz SWOT

Segundo Costa (2004) a avaliação da competitividade da organização é o ponto de partida no seu direcionamento estratégico, dessa forma, tornar-se necessário à análise do ambiente interno e externo para implementação dos pontos que podem favorecer ou prejudicar a empresa.

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada na análise geral de uma empresa, utilizada para encontrar pontos a serem explorados durante o planejamento estratégico da mesma, a partir dela é possível identificar pontos positivos e negativos da empresa tanto internamente quanto externamente.

Segundo Weihrich (1982), a matriz SWOT é um modelo conceitual para realizar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas).

As ações são tomadas levando em conta os resultados da matriz SWOT, pois segundo Andion e Fava (2003, p. 43) é através da análise dos pontos fortes e fracos que os gestores e suas equipes poderão determinar as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

2.6 Matriz GUT

A matriz GUT é uma ferramenta utilizada para análise dos problemas da empresa, avaliando-os com relação a 3 aspectos, gravidade, que representa o quão impactante esse problema é na empresa, urgência, que avalia o grau de necessidade de correção desse problema, e a tendência, que engloba o quanto tal problema pode evoluir dentro do cenário atual.

Segundo PERIARD (2011), a matriz GUT é uma ferramenta utilizada com frequência pelas empresas para priorizar problemas, além de análise de atividades que devem ser realizadas e desenvolvidas.

Ainda segundo PERIARD (2011), a ferramenta possui a vantagem de auxiliar os gestores a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações que serão tomadas, sejam elas corretivas e/ou preventivas.

Complementando a ideia, Bezerra (2012) afirma que a ferramenta busca responder questões de forma racional para a separação e priorização de problemas, para fim de solucioná-los.

3. Metodologia

As classificações da pesquisa são referentes aos vários pontos de vista que a mesma pode assumir, sendo assim, do ponto de vista da natureza essa pesquisa se caracteriza como uma pesquisa aplicada, pois seu objetivo é gerar conhecimento aplicado na prática, buscando a solução dos problemas. Segundo Gil (1999, p. 43) “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento.”

Quanto a sua forma de abordagem, a pesquisa possui um caráter tanto quantitativo como também qualitativo, pois busca compreender os fenômenos através de coleta de dados além de utilizar de dados numéricos para tal fim, ou seja, utiliza de dados e valores numéricos em conjunto com as experiências individuais.

Segundo MICHEL (2005), a pesquisa quantitativa é consiste na busca de resultados exatos, evidenciados por meio de variáveis preestabelecidas, explicando a influência sobre as variáveis, mediante análise da frequência de incidências e correlações estatísticas.

Já a pesquisa qualitativa para Minayo (2001), trabalha com significados, aspirações, crenças, motivos, valores e atitudes, o que segundo ele corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos somente à operacionalização de variáveis.

Já com relação a seus objetivos, esse trabalho assume o papel de uma pesquisa exploratória, utilizando de questionários e levantamento de dados afim de descrever as características da situação atual da empresa pouco conhecidas. Para GIL (2008) a pesquisa de classificação exploratória tem por objetivo se familiarizar com o tema pouco explorado e acaba sendo muito específica, assumindo quase sempre uma forma de estudo de caso.

Quanto aos procedimentos técnicos, é definido como um estudo de caso, buscando entender o funcionamento e gerência da academia, bem como seus clientes no que diz respeito a satisfação. De acordo com Gil (2002) um estudo de caso consiste na análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, podendo ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

As etapas desse trabalho são divididas basicamente em 3 ações macro: coleta de dados, análise dos resultados e elaboração do plano de ação. Na fase inicial, a coleta de dados se aplica a 2 áreas que serão analisadas na empresa, a financeira e o mercado, de modo que a análise de mercado trata tanto dos clientes como dos não clientes.

Para a análise financeira, os dados serão coletados a partir de reuniões com o dono da empresa, identificando as contas a partir de revisão de notas e comprovantes de pagamento, para que posterior a esse processo possa ser utilizada uma ferramenta contábil, no caso estudado a ferramenta escolhida para tal fim foi o DRE, que possibilita uma análise mais clara das condições da empresa, definindo se tal empreendimento é viável, seu lucro resultante para o período e seus possíveis pontos de melhoria no âmbito financeiro.

Para a análise de mercado, a coleta de dados será realizada a partir da aplicação de questionários para os clientes da empresa, buscando analisar a qualidade do serviço prestado bem como as necessidades básicas entendidas para cada cliente, além de questionários direcionados para os não clientes, com o objetivo de identificar pontos de mudança na empresa capazes de atrair um maior número de praticantes.

Para determinarmos o número de questionários a serem aplicadas foram considerados os 2 cenários existentes, o primeiro em que o público alvo eram os clientes e o segundo em que o público alvo era os demais habitantes da cidade, com potencial de se tornarem futuros clientes da Life academia, ambos definidos com um nível de confiabilidade de 95%, garantindo assim resultados mais precisos que podem ser utilizados como apoio na construção do plano de ação, pois a confiabilidade do mesmo garante uma boa representação do cenário real.

No primeiro cenário através de consulta à documentação disponível, mais especificamente a fichas de pagamento mensal de cada aluno, foi possível realizar um levantamento mais preciso do número de alunos que a empresa possui, resultando em um total de 70 pessoas. A partir disso, foi realizada a aplicação dos questionários para os 70 alunos, o que representa um elevado grau de confiança, aproximando-se de 100%.

Com relação ao segundo caso, como se trata de uma população mais numerosa, seria inviável a aplicação dos questionários para a grande parte da população, dessa forma foi necessária a utilização de uma fórmula estatística (Eq.1) para definir o tamanho da amostra necessárias, sendo estabelecido uma margem de erro máxima de 10%, resultando no valor do número de amostras equivalente a 95 questionários necessários a serem aplicados para os não frequentadores da academia.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1-p)}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * (1-p)} \quad \text{eq. (1)}$$

Onde:

n = número da amostra;

N = tamanho da população;

Z = Desvio do valor médio (Z=1,96 para 95% de confiança);

e = Margem de erro máxima (0.1 = 10%);

p = proporção esperada (0.5 = 50% como padrão);

Após a aplicação dos questionários, foram realizada uma análise dos dados para avaliar os resultados da pesquisa, e dessa forma encontrar os pontos ressaltados pelos clientes e não clientes que devem ser melhorados na empresa.

Dentre as perguntas apresentadas nos questionários em anexo, algumas eram mais específicas e direcionadas a compreender a percepção das pessoas com relação a academia, entendendo assim quais eram os pontos cruciais para que a empresa pudesse trabalhar sobre eles, adaptando-se a necessidade dos clientes sempre que possível, levando em consideração os possíveis pontos de melhoria expostos pelos não clientes, que acabam criando uma grande oportunidade de novos entrantes para a empresa.

Por fim, a partir da análise dos dados será construído um plano de ação visando alcançar um maior retorno financeiro para o empreendedor, bem como uma maior satisfação dos clientes da academia que serão refletidos a partir de um aumento da qualidade do serviço prestado.

4. Contextualização e desenvolvimento

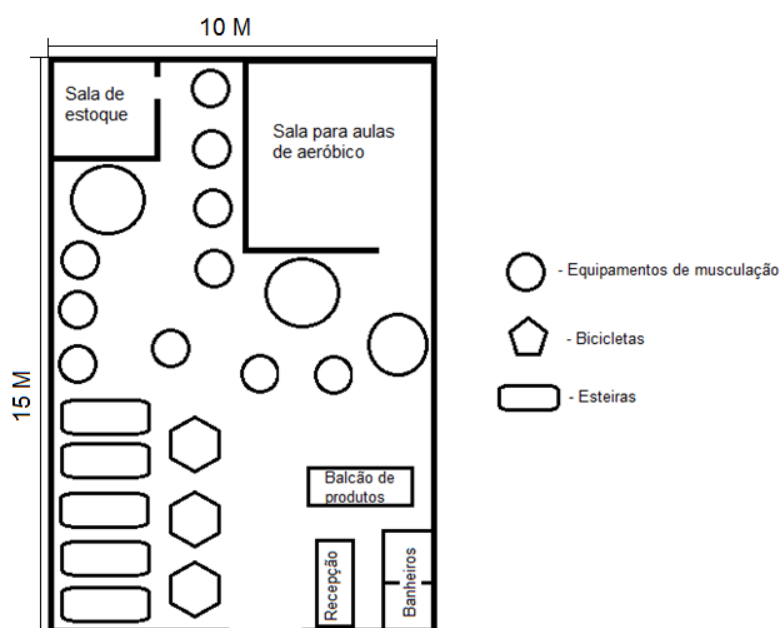
O estudo tem como alvo uma academia localizada uma pequena cidade com aproximadamente 7 mil habitantes. Essa empresa atua no mercado há 6 anos e possui aproximadamente 70 clientes, de diferentes idades e objetivos, conta com 2 funcionários além do dono da empresa, sendo um instrutor e um responsável pela limpeza e organização do local, de modo que as atividades de limpeza são realizadas a cada 2 dias em horários fora de funcionamento.

A academia contempla 3 principais atividades: musculação, com mensalidade fixa de R\$75,00 por mês, aulas de ritmo, com mensalidades de R\$ 60,00 por mês realizada 2 vezes na semana, as terças e quintas-feiras, e aulas de Jump, com mensalidade de R\$ 60,00 por mês e realizada 2 vezes por semana, as segundas e quartas-feiras. Além disso a empresa também trabalha com a revenda de suplementos alimentares e roupas para a prática das atividades físicas, como camisetas, shorts, luvas e demais acessórios.

A empresa se encontra disponível aos clientes de segunda-feira à sexta-feira, entre 6:00 horas e 11:00 horas no período matutino, e 14:00 horas às 21:00 horas no período noturno, totalizando 11 horas de funcionamento diário.

Com relação a estrutura física da academia, o barracão alugado pela empresa possui cerca de 150 m², apresentando 10 metros de largura e 15 metros de comprimento, como mostrado na figura 1. Em seu interior, a academia possui 5 esteiras, 3 bicicletas, 13 máquinas articuladas para a prática de exercícios resistidos, além disso a estrutura apresenta subdivisões em duas salas menores, sendo uma sala de estoque utilizada para guardar os produtos a serem revendidos pela empresa, e uma sala reservada utilizada para as aulas de Zumba e Jump. Além disso, a empresa possui uma recepção, uma prateleira utilizada na exposição das mercadorias que são revendidas pela empresa e um banheiro único utilizado tanto pelos clientes como pelos funcionários.

Figura 1 – Layout da academia



Fonte: Autoria própria.

A frequência dos alunos está diretamente relacionada com o objetivo e disponibilidade de cada pessoa, e são determinados de maneira particular. Também vale ressaltar que alguns horários acabam sendo mais frequentados, como no início da manhã e no final da tarde, devido à disponibilidade e preferência dos praticantes que foram obtidas nos questionários aplicados na empresa.

Na estrutura atual, a empresa não possui nenhum tipo refinado de controle e armazenamento de dados, dificultando o seu gerenciamento, apresentando assim algumas limitações para o estudo, como a falta de dados específicos, que possivelmente poderiam ser utilizados nesse estudo. Além disso, é inexistente qualquer forma de marketing e divulgação do trabalho por parte da mesma, o que se torna uma grande oportunidade de atrair um maior número de interessados para a academia.

Inicialmente, a matriz SWOT (Quadro 1), possibilita analisar a situação atual da empresa, tanto internamente quanto externamente, refletindo assim os pontos fortes e fracos que a empresa possui, além de identificar as oportunidades e ameaças que o cenário atual apresenta.

Quadro 1 – SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	-Preço acessível aos praticantes; -Localização;	-Falta de planejamento e organização; -Falta de Marketing; -Pouco uso de tecnologia; -Estrutura relativamente pequena;
Fatores Externos	-Inexistência de concorrência; -Grande público com potencial de se tornar cliente;	-Público iniciante em sua maioria infiel; -Tecnologias que prometem resultados em casa;

Fonte: Autoria própria.

A partir da análise da matriz SWOT, identifica-se que o ponto forte da empresa está ligado com o preço acessível aos praticantes, já que o valor da mensalidade cobrado se encontra abaixo dos padrões estabelecidos nas demais academias de outras cidades, além da localização da empresa, que se encontra próxima ao centro da cidade, o que garante um fácil acesso por parte dos alunos.

Já os pontos negativos da empresa estão ligados a falta de planejamento e organização, que acaba resultando em conflitos financeiros e dificultando de controle por parte do empreendedor. A ausência de marketing também acaba sendo uma dificuldade para a empresa, e está ligada diretamente a falta de organização e planejamento da empresa, pois os recursos necessários para um trabalho de marketing para uma empresa de pequeno porte são simples e apresentam um baixo custo.

O pouco uso de tecnologia se refere a não utilização de ferramentas automatizadas para controle financeiro, tornando o controle defasado e pouco eficiente quando comparado as tecnologias de fácil acesso disponíveis no mercado. Outro a ser melhorado, identificado a partir da matriz SWOT, é o espaço físico que a empresa possui, que acaba se tornando pequeno em momentos de picos de frequência, gerando transtornos com relação a movimentação e utilização das máquinas.

Por outro lado, o cenário apresenta oportunidades com relação a inexistência de concorrência direta, ou seja, a empresa é a única academia instalada na cidade, e um elevado número de pessoas que já possuíram alguma relação com a empresa, o que demonstra uma certa propensão a prática esportiva, abrindo espaço para que a empresa possa explorar tal oportunidade e crescer cada vez mais.

As ameaças que a empresa enfrenta estão relacionadas a concorrência indireta por parte de tecnologias e a característica do público desse segmento ser infiel devido à ausência de incentivo e acompanhamento nos resultados, sendo necessário estímulos frequentes para que as pessoas se sintam atraídas e motivadas a fazer parte desse mundo esportivo.

Com relação a coleta de dados referentes a parte financeira da empresa, a partir de visitas e reuniões com o gestor da mesma, os dados obtidos possibilitaram a elaboração de uma tabela que lista todas as despesas e receitas da empresa no mês de junho de 2019, sendo utilizadas como estrutura de partida para a análise financeira (Quadro 2).

Quadro 2 – Despesas e Receitas

Life Academia	
Despesas	
Aluguel	R\$ 800,00
Salário pessoal	R\$ 1.100,00
Salário faxineira	R\$ 300,00
Energia	R\$ 300,00
Água	R\$ 18,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 50,00
Materiais de escritório	R\$ 25,00
Materiais de limpeza e demais	R\$ 45,00
Transporte	R\$ 450,00
Compra de Roupas	R\$ 50,00
Compra de Suplementos	R\$ 300,00
Impostos(IPTU - ISS - INSS)	R\$ 92,00
Receitas	
Mensalidade Musculação	R\$ 4.500,00
Mensalidade Zumba	R\$ 690,00
Mensalidade Jump	R\$ 570,00
Vendas de Suplementos e camisetas	R\$ 700,00
Personal	R\$ 450,00

Fonte: Autoria própria.

Para a coleta dos dados de mercado, foi construído modelos de pesquisa de caráter exploratório, sendo aplicadas a dois públicos alvo, os clientes da academia (Apêndice 1) e os não clientes (Apêndice 2). O propósito dessa aplicação de questionários é entender os interesses tanto dos clientes como das pessoas não clientes, podendo-se assim analisar a melhor decisão a ser tomada afim de atrair novos alunos bem como garantir a permanência efetiva da fatia de mercado já conquistada.

Com relação a forma de aplicação, no primeiro caso os questionários foram disponibilizados na própria academia, respondidos pelos próprios avaliados. Nesse caso houve um grande envolvimento dos alunos e a aplicação foi realizada por completo em um período de 4 dias. No segundo caso, foram escolhidos alguns pontos específicos da cidade, como farmácias, mercados e lanchonetes e disponibilizados os questionários, porém o tempo de aplicação do mesmo se estendeu por aproximadamente 8 dias para que se fosse coletado o número de respostas em sua totalidade, para garantir a confiabilidade da pesquisa.

5. Resultados

Na análise financeira da empresa, foi utilizado a ferramenta de demonstração financeira conhecida como DRE (Demonstrativo e resultados do exercício), com isso foi possível estruturar e agrupar as contas da empresa em uma ordem lógica (Tabela 2), partindo das entradas de capital, seguindo para o desconto dos custos e despesas que a empresa possui, tendo como produto o resultado líquido da empresa, que representa o lucro real que a mesma possui em um período de 1 mês, e também com uma estimativa para o ano de 2019.

Tabela 2 – DRE

DRE	Junho	2019 (estimativa)
Receita bruta de vendas	R\$ 6.910,00	R\$ 82.920,00
Mensalidade Musculação	R\$ 4.500,00	R\$ 54.000,00
Mensalidade do Jump	R\$ 570,00	R\$ 6.840,00
Mensalidade da Zumba	R\$ 690,00	R\$ 8.280,00
Vendas de roupas	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Vendas de suplementos	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Trabalhos com personal	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00
(-)Impostos	R\$ 92,00	R\$ 1.104,00
Impostos em geral(IPTU-ISS-INSS)	R\$ 92,00	R\$ 1.104,00
(=)Receita líquida de vendas	R\$ 6.818,00	R\$ 81.816,00
(-)Custos fixos	R\$ 2.200,00	R\$ 26.400,00
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 9.600,00
Salário dos funcionários	R\$ 1.400,00	R\$ 16.800,00
(-)Custos variáveis	R\$ 718,00	R\$ 8.616,00
Conta de Água	R\$ 18,00	R\$ 216,00
Conta de Energia elétrica	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Compra de roupas para revenda	R\$ 50,00	R\$ 600,00
Compra de suplementos para revenda	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 50,00	R\$ 600,00
(=)Lucro bruto	R\$ 3.900,00	R\$ 46.800,00
(-)Despesas fixas	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00
Transporte	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00
(-)Despesas variáveis	R\$ 70,00	R\$ 840,00
Materiais de escritório	R\$ 25,00	R\$ 300,00
Materiais de limpeza e higiene	R\$ 45,00	R\$ 540,00
(=)Resultado líquido	R\$ 3.380,00	R\$ 40.560,00

Fonte: Autoria própria.

A principal entrada de receita da empresa consiste nas mensalidades da modalidade Musculação, que representa cerca de 75% do valor bruto, seguido pela mensalidade das demais atividades e venda de suplementos, e com a menor representação os valores referentes a venda de roupas. Acredita-se que devido à baixa variedade de roupas (camisetas, shorts, luvas e demais), essa fonte de renda acaba sendo comprometida, isso explica o baixo valor que tal atividade possui na participação da receita da empresa.

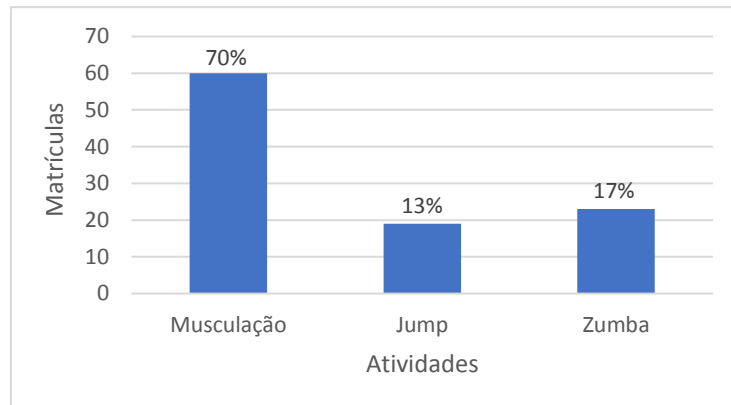
Com relação aos custos, aluguel e salários apresentam os maiores valores, seguidos pela conta de energia elétrica e os demais. Dentre eles, o mais propenso a redução é a energia elétrica, pois os valores com maiores representatividades não apresentam muitas opções para uma redução. Deve-se levar em consideração que os gastos com aluguel não podem ser reduzidos pois isso acarretaria na mudança de barracão para uma estrutura ainda menor, o que comprometeria a qualidade na prática das atividades por parte dos clientes, e os gastos com funcionários não apresentam possibilidades de redução pois a empresa conta somente com 1 funcionário que trabalha como instrutor meio período e 1 funcionário para a limpeza do estabelecimento, e caso eles sejam dispensados, essas atividades ficariam sobre responsabilidade do dono da empresa, que alega uma sobrecarga de atividades caso isso ocorra.

Dentre as despesas, a que apresenta maior impacto é a despesa com transporte, que acaba sendo elevada devido a necessidade de deslocamento para outras cidades, para reposição de estoque de materiais de manutenção, suplementos e camisetas, que possuem fornecedores espalhados pela região.

Com a aplicação dos questionários, torna-se possível a análise macro de alguns aspectos chave que devem ser levados em consideração no processo de planejamento e definição de ações, buscando o desenvolvimento da empresa com relação a lucratividade, satisfação e qualidade de serviço prestado.

O primeiro ponto a ser analisado é que a pesquisa apresenta a musculação como a modalidade mais praticada dentre as ofertadas de acordo com a figura 2, sendo responsável por cerca de 70% do número de clientes, de tal forma que essa atividade também tem a maior expressividade com relação aos lucros da empresa, sendo necessária uma atenção especial para ela, o que resulta em plano ação que priorize tal atividade.

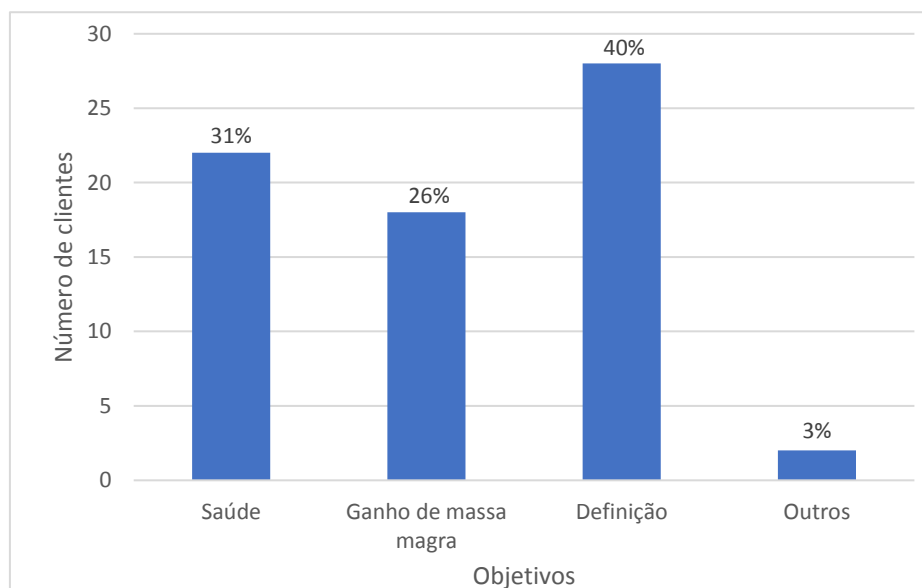
Figura 2 – Modalidades praticadas na academia



Fonte: Autoria própria.

De acordo com a figura 3, outro ponto que fica evidente com o resultado dos questionários consiste no objetivo principal da maior parte dos praticantes, que é a definição muscular, dessa forma a presença de aparelhos para realização de atividades aeróbicas acaba ganhando destaque, além do direcionamento de treinos mais condizentes com tal objetivo em conjunto com avaliações corporais periódicas, buscando definir metas de curto médio e longo prazo, que acaba estimulando de maneira positiva o praticante.

Figura 3 – Objetivos na prática de atividade física

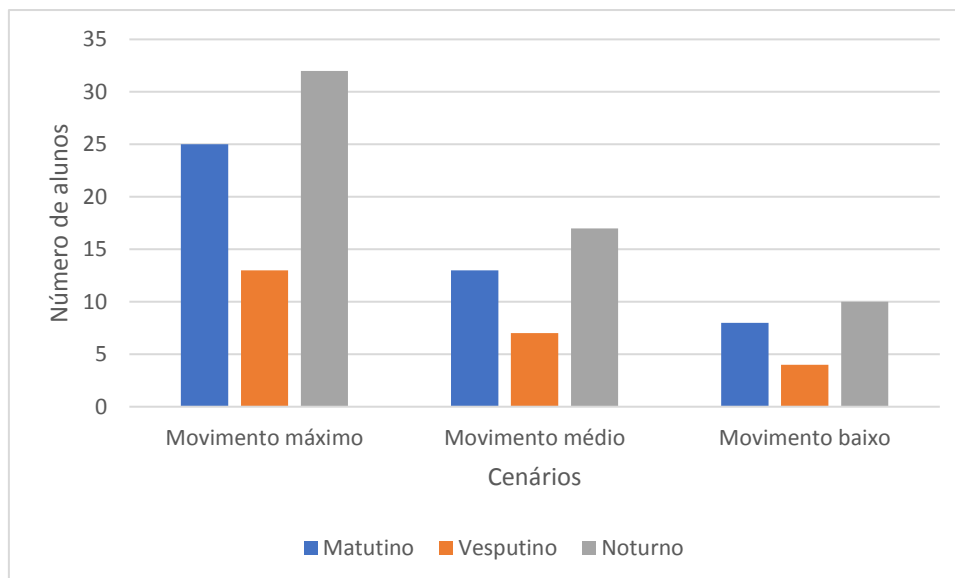


Fonte: Autoria própria.

Outra necessidade era definir da maneira mais próxima do real a frequência dos alunos na academia, para que possa ser realizada a análise do espaço que a mesma possui, com o intuito de garantir que o local atual consegue atender a demanda existente, e a partir disso estimar o quanto ainda é possível crescer no local no que diz respeito a número de alunos, e se existe a necessidade de buscar outro ginásio com um espaço com melhores condições.

Com a aplicação do questionário foi possível definir a frequência média dos alunos de acordo com os dias da semana, levando em consideração os horários em que a academia está disponível para os clientes, esses dados são apresentados na figura 4.

Figura 4 – Previsão de frequência



Fonte: Autoria própria.

Pode ser identificado que o período noturno é o mais buscado pelos praticantes de musculação, acredita-se que devido ao fato de a disponibilidade dos alunos ser maior em horários não comerciais, além do fato das aulas de Jump e Zumba serem ministradas nesse mesmo momento, o que pode ser fator resultante no valor elevado da frequência.

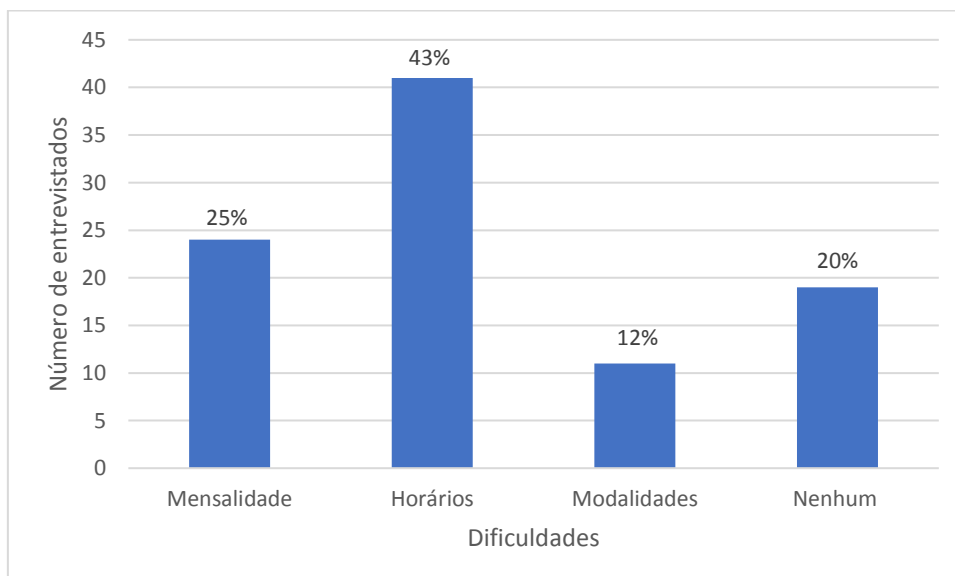
Com relação a estrutura da academia, cerca de 65% dos entrevistados afirmaram que os aparelhos atendem as necessidades e apresentam um estado aceitável, sendo assim não é necessário a busca por novos aparelhos, apenas garantir que os existentes se mantenham em bom estado e com manutenções regulares.

Com relação a indicação da empresa, grande parte dos alunos entrevistados afirmaram que indicariam a academia para pessoas próximas, além disso cerca de 60% dos clientes da academia possuem pessoas da família praticando alguma atividade na empresa, o que abre margem para a criação de promoções e ofertas que contemplem mais de uma pessoa, possibilitando novos entrantes na empresa.

No campo de reclamações e sugestões para os clientes, as respostas mais frequentes eram reclamações quanto a demora para o reparo de aparelhos danificados, seguido pela reclamação a respeito da falta de acompanhamento e ajustes de treino, reclamações com problemas de ventilação no ambiente e algumas críticas com relação ao número de alteres e anilhas que a academia possui, que segundo relatos, em momentos de grande volume de clientes, tais objetos acabam sendo muito disputados e se tornam um problema para o desenvolvimento das atividades propostas.

Já com relação à pesquisa aplicada as pessoas que não são alunos da Life Academia, os horários que a empresa funciona devem ser revisados, pois se apresentou como o fator determinante para a não participação, como é possível analisar na figura 5.

Figura 5 – Dificuldades na prática de exercício



Fonte: Autoria própria.

Uma possível causa para esse resultado seria o fato de a empresa não funcionar no horário de almoço, além de encerrar seu turno relativamente cedo, pois como se trata de uma

cidade pequena, muitas pessoas acabam se deslocando para as demais cidades para trabalhar e acabam retornando próximas ao horário que a empresa está encerrando seu turno.

Outra informação apresentada na avaliação do questionário para as pessoas não clientes foi que cerca de 70% das pessoas não tinham conhecimento dos valores para a prática das modalidades, e 60% não conheciam todas as modalidades ofertadas, o que demonstra uma necessidade de ampliação do marketing da empresa, através das redes sociais ou outros meios.

Por fim, os não clientes se mostraram grande parte interessados em participar de uma aula experimental, o que demonstra um grande potencial para conseguir expandir a empresa com relação ao número de alunos.

6. Plano de Ação

A partir dos resultados obtidos, é possível construir um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, que englobe os principais pontos de melhoria apresentados na análise dos resultados, dessa forma o processo de tomada de decisão se torna mais assertivo e coerente.

Tendo como base as análises anteriores, foi possível determinar os pontos mais críticos, ou seja, os problemas principais no cenário atual da empresa, que devem ser tomados como base para a estruturação e direcionamento das ações que irão compor o plano de ação, sendo esses: baixa variedade de roupas para revenda, gastos elevados com algumas contas (energia elétrica e transporte), lentidão nas manutenções dos aparelhos, capacidade do barracão, fidelidade dos clientes, baixa disponibilidade de horários, falta de divulgação por parte da empresa e dificuldades de gerenciamento de informações.

Após as análises anteriores, as ações chave foram estabelecidas e listadas no quadro do Plano de ação (Quadro 3), sendo elas direcionadas aos objetivos definidos, visando corte de gastos de modo a otimizar o lucro da empresa no cenário atual, além de ações secundárias relacionadas a melhoria na qualidade do serviço prestando, buscando garantir uma maior satisfação dos clientes e um aumento no número dos mesmos, garantindo assim o crescimento da empresa.

Muitas das ações definidas no plano, são de cunho organizacional, demandando apenas esforço por parte do dono da empresa para serem colocadas em prática, além de não exigir recursos financeiros.

Quadro 3 – Plano de ação

What	Why	How	Where	Who	When	How Much
Aumentar a variedade de peças de roupa	Venda de roupas com baixa contribuição na receita da empresa	Negociando com o atual fornecedor e buscando novos fornecedores	Na academia	Dono da empresa		R\$ 200,00
Realizar troca de equipamentos de ventilação	Gastos elevados com energia elétrica e equipamentos pouco eficientes	Realizando uma pesquisa de novos equipamentos de ventilação no mercado	Na academia	Dono da empresa		R\$ 1.000,00
Redução nos gastos com transporte	Gastos elevado com transporte	Buscando fornecedores próximos a empresa ou que realizem a entrega das mercadorias	No transporte	Dono da empresa		R\$ -
Manter um pequeno estoque de acessórios utilizados na manutenção dos aparelhos	Lentidão em processos de manutenção	Realizando a compra desses acessórios	Na academia	Dono da empresa		R\$ 300,00
Realizar manutenções preventivas	Prevenir lesões e acidentes	Realizando a conferência do estado dos equipamentos semanalmente	Na academia	Dono da empresa		R\$ -
Buscar novo barracão	Estrutura atual em seu limite de espaço	Pesquisa nos barracões disponíveis na cidade	Na cidade	Dono da empresa		R\$ -
Realizar promoções na academia	Estimular as pessoas a se tornarem clientes	Realizar promoções para familiares e amigos dos clientes	Na academia	Dono da empresa		R\$ -
Realizar acompanhamento dos clientes	Dificuldade em fidelização com o cliente	Definir metas e realizar o acompanhamento bimestral de cada cliente	Na academia	Dono da empresa		R\$ -
Realizar sorteios na academia	Dificuldade em fidelização com o cliente	Realizar sorteios de suplementos e roupas para os clientes mensalmente	Na academia	Dono da empresa		R\$ 100,00
Aumentar o tempo de funcionamento da academia	Muitos pessoas não possuem disponibilidade nos horários disponíveis	Aumentar o tempo de funcionamento em pelo menos 2 horas	Na academia	Dono da empresa		R\$ 400,00
Divulgação de preços, promoções e novidades da academia	Pouca contato com as pessoas que não são clientes	Criação de redes sociais para a empresa	Nas redes sociais	Dono da empresa		R\$ 75,00
Adotar um sistema de controle de mensalidades	Falta de organização e agilidade no processo de controle de pagamento	Utilização de planilhas automatizadas para controle financeiro	Na academia	Dono da empresa		R\$ -
Realizar a compra de novos pesos para os equipamentos	Poucos pesos para serem utilizados em horários de maior movimento	Realizar a compra desses equipamentos	Nas academia	Dono da empresa		R\$ 3.000,00

Fonte: Autoria própria.

A execução das atividades foi estabelecida com base na prioridade das ações foi definida a partir da aplicação da matriz GUT, que leva em consideração a gravidade de cada problema, a urgência e a tendência dos mesmos, sendo avaliados no intervalo de 1 a 5 (Figura 6).

Figura 6 – Valores de referência para matriz GUT

Notas	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Necessita de ação imediata	Irá piorar rapidamente
4	Muito grave	Muito urgente	Irá piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente	Irá piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Sem urgência	Não irá mudar

Fonte: Autoria própria.

Dessa forma, foram utilizados os problemas listados no plano de ação (Why) para determinar a sequência de atividades mais crítica, dessa forma os resultados tendem a serem atingidos de maneira mais rápida e eficiente (Figura 7).

Figura 7 – Matriz GUT

Ações	Problemas	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	GUT	Sequência
Aumentar a variedade de peças de roupa	Venda de roupas com baixa contribuição na receita da empresa	4	4	2	32	8
Realizar troca de equipamentos de ventilação	Gastos elevados com energia elétrica e equipamentos pouco eficientes	3	3	2	18	11
Redução nos gastos com transporte	Gastos elevado com transporte	4	4	3	48	5
Manter um pequeno estoque de acessórios utilizados na manutenção dos aparelhos	Lentidão em processos de manutenção	3	3	2	18	10
Realizar manutenções preventivas	Prevenir lesões e acidentes	5	1	2	10	13
Buscar novo barracão	Estrutura atual em seu limite de espaço	4	2	2	16	12
Realizar promoções na academia	Estimular as pessoas a se tornarem clientes	3	3	3	27	9
Realizar acompanhamento dos clientes	Dificuldade em fidelização com o cliente	4	4	4	64	4
Realizar sorteios na academia	Dificuldade em fidelização com o cliente	4	4	4	64	3
Aumentar o tempo de funcionamento da academia	Muitas pessoas não possuem disponibilidade nos horários disponíveis	3	5	3	45	6
Divulgação de preços, promoções e novidades da academia	Pouca contato com as pessoas que não são clientes	3	4	3	36	7
Adotar um sistema de controle de mensalidades	Falta de organização e agilidade no processo de controle de pagamento	4	5	4	80	2
Realizar a compra de novos pesos para os equipamentos	Poucos pesos para serem utilizados em horários de maior movimento	5	5	4	100	1

Fonte: Autoria própria.

A primeira ação proposta diz respeito a atividade de compra de novas peças de roupas para serem revendidas na empresa, pois no cenário atual essa atividade acaba sendo comprometida devido ao baixo volume e variedade dos produtos, dessa forma o desenvolvimento dessa atividade acarretaria em um aumento nos lucros da academia.

A ação referente a troca dos ventiladores é uma tomada de decisão estratégica direcionada a melhora da qualidade do serviço prestada, pois a situação atual da empresa conta com 4 aparelhos antigos que passam por manutenção com uma certa frequência, gerando gastos desnecessários para o empreendedor, além de não apresentarem grande capacidade de ventilação. Dessa forma, existem vários aparelhos no mercado que seriam capazes de providenciar a ventilação adequada do, porém seria necessário um investimento estimado de R\$ 3000,00 na compra dessas novas tecnologias.

No cenário atual, o empreendedor é responsável pelas viagens até os fornecedores para a compra das mercadorias para a revenda na empresa, sendo utilizado o veículo próprio do dono da empresa, e como existem fornecedores em diferentes cidades, as viagens acabam contabilizando um valor significativo quando comparado com a receita da empresa. Sendo assim foi proposto uma ação de redefinição de fornecedores, dando preferência a fornecedores que se localizem nas cidades mais próximas a empresa, e de preferência que todos os fornecedores possam se localizar na mesma cidade, o que garantiria uma redução nos valores gastos com transporte.

A ação proposta de realizar manutenção preventiva garante maior segurança aos clientes, antecipando possíveis acidentes que ocorreriam durante a utilização de algum equipamento. Para que tal manutenção ocorra, é necessário a existência de um estoque de materiais que são utilizados nessas manutenções, como por exemplo: cabos, parafusos, barras, entre outros, o que reduz drasticamente o tempo de reparo dos aparelhos, que durante a análise dos questionários era apontado como um ponto a ser melhorado na empresa.

Segundo a análise dos questionários, em alguns momentos os pesos livres que a academia possuía acabava não sendo suficiente para a utilização dos clientes, gerando atraso nas atividades e até mesmo desistência dos treinos, sendo assim, foi proposto que o dono da empresa se comprometesse a aumentar seu estoque de pesos livres, o que aumentaria a qualidade do serviço prestado, bem como a capacidade que a empresa possui de atender os clientes.

Como a empresa está inserida em um mercado que apresenta a ameaças de público não fiel a prática da atividade física, foi constatado que é necessária uma atenção especial para garantir que os clientes se envolvam com as modalidades ofertadas, principalmente nos primeiros meses, sendo assim, algumas ações foram propostas para atingir tal objetivo. A primeira ação seria a realização de acompanhamento dos clientes de maneira mais intensa, executando avaliações bimestrais e definindo metas alcançáveis em um curto espaço de tempo, dessa forma o cliente se sente motivado com resultados intermediários ao seu objetivo, que muitas das vezes não seriam sequer notados pelo praticante.

As ações de sorteios regulares aos clientes da empresa também é uma forma de estimular e garantir que os praticantes se sintam motivados e empenhados em continuar seu progresso. A forma e as métricas de premiação devem ser definidas pelo dono da empresa, porém um exemplo de como essas premiações podem ser aplicadas na prática seria premiar as pessoas que atingissem o maior número de metas em algum intervalo de tempo.

Com o objetivo de expandir a carteira de clientes, algumas ações foram estabelecidas, como a realização de promoções na mensalidade em todas as modalidades oferecidas pela empresa, o que acaba refletindo diretamente em novos alunos na empresa. Outra ação proposta para tal fim seria a de aumentar o tempo de funcionamento da empresa, pois segundo as análises, o horário de funcionamento do local era apresentado como um fator que impossibilitava a prática de atividade física na empresa, e levando em conta o custo/hora para que a empresa continue em funcionamento, com a entrada de aproximadamente 5 clientes essa ação já resultaria em lucros.

A ação de utilização de redes sociais para divulgação de preços, promoções e novidades da empresa também tem por objetivo garantir que mais pessoas tenham acesso a tal informação, e dessa forma sintam-se atraídas a participar da Life Academia, já que nos questionários direcionados ao público não cliente, muitas pessoas apresentaram interesse na empresa, porém não sabiam informações básicas como modalidades e preços.

Com o possível aumento do número de clientes, a estrutura atual que a empresa possui acabaria se tornando pequena, dessa forma foi proposta a ação de buscar um novo ambiente para a empresa, como por exemplo a busca por um barracão maior e conseqüentemente com maior capacidade, ou até mesmo uma reforma no barracão atual, porém essa se torna um pouco inviável devido ao fato do barracão ser alugado, não permitindo total liberdade ao dono de executar reformas.

Por fim, para um melhor controle financeiro da empresa, foi proposto a utilização de um sistema de controle de mensalidades, como por exemplo planilhas inteligentes desenvolvidas no Excel, ou algum outro tipo de sistema simples, dessa forma reduziria drasticamente a perda de informações que acaba sendo muito frequente no cenário atual com o controle sendo totalmente manual. Caso esse sistema tenha espaço para otimização, é possível utilizar do mesmo para controle de avaliações pessoais dos clientes e geração de treinos automatizados de acordo com os objetivos de cada praticante.

7. Conclusão

Ao estudar a estrutura e a forma de atuação da academia, em conjunto com a análise dos dados financeiros e questionários aplicados, foi possível determinar os pontos em que a empresa necessita de melhoria, sendo eles geralmente ligados a organização, redução de gastos e qualidade da prestação de serviço, construindo um plano de ação que possibilitasse que a empresa obtivesse uma base organizacional sólida, para buscar aumentar o número de clientes e a partir disso expandir seus lucros, dessa forma pode-se afirmar que o objetivo geral desse estudo foi alcançado.

Se todas as ações forem aplicadas, a empresa possui grandes chances de aumentar significativamente seu número de clientes, bem como garantir a permanência dos mesmos, o que exige a necessidade de buscar um novo espaço físico para a empresa, seja ele um novo barracão, ou a ampliação do atual, que pode se tornar inviável levando em conta que o mesmo não é próprio do dono da academia.

Os estudos presentes nesse artigo mostram que ferramentas simples de análise financeira e de mercado podem ser utilizadas em pequenas empresas, garantindo uma melhor estruturação e organização na tomada de decisão, o que reflete diretamente nos resultados que serão obtidos com tais mudanças. Dessa forma, fica evidente que muitas das vezes as empresas acabam se limitando por falta de conhecimento e organização, de tal forma que muitas ações e medidas a serem tomadas são simples e exigem pouco esforço e recurso, como no caso da Life Academia, porém acabam gerando ótimos resultados para tal.

Em uma avaliação futura na empresa, a utilização de alguns indicadores para avaliar o nível de mudanças e evolução que a empresa sofreu após a aplicação do plano de ação seria extremamente válida, sendo possível estimar a eficiência do plano elaborado durante esse trabalho.

Durante o processo de aplicação de questionários, foi constatado que uma coleta de dados mais detalhada, como por exemplo os horários de frequência dos praticantes para cada dia da semana, tornaria possível estabelecer um padrão mais exato para a empresa, garantindo assim uma melhor visão para a análise desses dados.

Referências

- ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, Gestão empresarial / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- BATEMAN, T. S; SNELL. S. A., Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. p. 119.
- BEHR, Ariel et al. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42.
- BEZERRA, Taynara tenorio Cavalcante. CARVALHO, Marcus Vinicius Paim Souza. CARVALHO Isadora Menezes. PERES, Wagner Oliveira Marques. BARROS, Karina Onety de. Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comercio de materiais elétricos. Enegep,2012.
- BOYO, Harper, WESTFALL, R. Pesquisa mercadológica. Rio de Janeiro: FGV, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2012. p. 284.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CUNHA, Gilberto Dias; BUSS, Carla de Oliveira. Coordenação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento integrado de produtos. Trabalho apresentado no XXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de produção. Salvador, 2001.
- Demografia das Empresas 2014. Agencia de notícias IBGE, 2014. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9822-demografia-das-empresas-2014>>. Acesso em 27, jun. de 2019.
- Foco e força para crescer. GBrasil contabilidade, 2014. Disponível em <<https://www.gbrasilcontabilidade.com.br/noticia/foco-e-forca-para-crescer>>. Acesso em 23, jun. de 2019.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5.ed. São Paulo: Atlas,1999.
- GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio: Escrituração. In_Contabilidade Geral. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- Health Club Industry Revenue Totaled \$87.2 Billion in 2017. IHRSA, 2018. Disponível em <<https://www.ihrsa.org/about/media-center/press-releases/>>. Acesso em 24, jun. de 2019.
- <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 20, jun. de 2019.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Plano de marketing para micro e pequena empresa. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- LEITÃO, J.; DEODATO, C. Porter e Wehrich: Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa. 22p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para Empreendedores. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2011, p. 192.
- MICHEL, M. H. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores. Globo, 2014.
- OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. de. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.p. 313.
- PALADINI, Edson P. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- PERIARD, Gustavo. Matriz Gut - Guia Completo. Disponível: Acesso em 25/09/2015.
- POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de ervamate. 2012.
- REVISTA ACAD BRASIL. Rio de Janeiro: Centro, 3º edição, n. 82, ago. 2018.

Apêndice 1 – Questionário para clientes

Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Idade: _____ anos
1. Atividades que realiza na academia: <input type="checkbox"/> Musculação <input type="checkbox"/> Zumba <input type="checkbox"/> Jump	
2. Objetivo(s) da prática de atividade: <input type="checkbox"/> Saúde <input type="checkbox"/> Ganho de massa magra <input type="checkbox"/> Definição <input type="checkbox"/> Outros	
3. Frequência semanal na prática de atividades na academia: <input type="checkbox"/> 1 dia <input type="checkbox"/> 2 dias <input type="checkbox"/> 3 dias <input type="checkbox"/> 4 dias <input type="checkbox"/> 5 dias	
4. Horário que frequenta a academia: <input type="checkbox"/> manhã (6:30 – 10:00) <input type="checkbox"/> tarde (14:00 – 18:00) <input type="checkbox"/> noite (18:00 – 21:00)	
5. Número de vezes por dia que frequenta a academia: <input type="checkbox"/> 1 vez <input type="checkbox"/> 2 vezes <input type="checkbox"/> 3 vezes	
6. Número de integrantes da família que frequenta a academia (incluindo você): <input type="checkbox"/> 1 pessoa <input type="checkbox"/> 2 pessoas <input type="checkbox"/> 3 pessoas <input type="checkbox"/> 4 ou mais pessoas	
7. Os equipamentos da academia atendem suas necessidades: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
8. Os horários que a academia está disponível atende suas necessidades: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
9. Você indicaria a academia para pessoas próximas/conhecidos: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
10. Sugestão/feedback: _____ _____ _____ _____	

Fonte: Autoria própria.

Apêndice 2 – Questionário para não clientes

Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Idade: _____ anos
1. Você é praticante de alguma atividade física na Life Academia:	
<input type="checkbox"/> Sim	
<input type="checkbox"/> Não	
2. Você sente-se satisfeito com seu corpo/saúde atualmente:	
<input type="checkbox"/> Sim	
<input type="checkbox"/> Não	
3. Tem conhecimento dos benefícios da prática de atividade física:	
<input type="checkbox"/> Sim	
<input type="checkbox"/> Não	
4. Tem conhecimento sobre as modalidades presentes na Life Academia:	
<input type="checkbox"/> Sim	
<input type="checkbox"/> Não	
5. Tem conhecimento sobre o valor da mensalidade da Life Academia:	
<input type="checkbox"/> Sim	
<input type="checkbox"/> Não	
6. Existe alguma impossibilidade para ser cliente da Life Academia:	
<input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Horários <input type="checkbox"/> Não se identifica com esse tipo de atividade <input type="checkbox"/> Outros	
(R\$ 75,00) (6:30 – 10:00) (Musculação, Zumba e Jump)	
(14:00 – 21:00)	
7. Você estaria interessado em participar de uma aula experimental:	
<input type="checkbox"/> Sim	
<input type="checkbox"/> Não	
8. Gostaria de receber informações sobre saúde e atividade física em seu e-mail:	
<input type="checkbox"/> Sim E-mail: _____	
<input type="checkbox"/> Não	

Fonte: Autoria própria.