

ISABELLA COELHO FERRAZ

**ALTERNATIVA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
REDE DE ACADEMIAS NA RETOMADA ECONÔMICA PÓS-PANDEMIA DO
COVID-19**

São Paulo

2021

ISABELLA COELHO FERRAZ

**ALTERNATIVA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
REDE DE ACADEMIAS NA RETOMADA ECONÔMICA PÓS-PANDEMIA DO
COVID-19**

Trabalho De Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando José
Barbin Laurindo

São Paulo

2021

Dedico este trabalho à Deus, minha família e amigos com os quais dividi
estes anos na Escola Politécnica da USP.

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo-na-publicação

Ferraz, Isabella

ALTERNATIVA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA REDE
DE ACADEMIAS NA RETOMADA ECONÔMICA PÓS-PANDEMIA DO COVID-19
/ I. Ferraz -- São Paulo, 2021.

100 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Covid-19 2.Estratégia 3.Academias 4.Pandemia I.Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

“O sábio nunca diz tudo o que pensa, mas pensa sempre tudo o que diz.”

Aristóteles

AGRADECIMENTOS

A graduação é um marco importante na vida de um estudante, especialmente na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, ambiente ao qual devo muito do meu crescimento pessoal e profissional. Assim, não poderia deixar de agradecer a todos que fizeram parte desta caminhada.

Agradeço, primeiramente, à Deus pelo dom da vida e ao privilégio de ter todo o apoio necessário para completar mais esta etapa. Que eu seja capaz de retribuir ao mundo tudo que me foi dado. Sou grata também à minha família, pelo apoio incondicional aos meus sonhos e por terem me criado para ser alguém de quem me orgulho.

Aos meus professores, que guiaram meus aprendizados durante a minha graduação, desde o Biênio até a especialização no departamento de Engenharia de Produção. Em especial, agradeço ao meu orientador, Prof. Laurindo, pelo apoio e guia durante a construção deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos politécnicos que dividiram comigo estes anos, compartilhando momentos bons e momentos difíceis inerentes à experiência. Alguns sei que levarei comigo também outras etapas e outros desafios que estão por vir.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo apresentar uma alternativa de posicionamento estratégico de uma rede de academias de médio porte frente às mudanças de mercado trazidas pela pandemia do Covid-19. Tais mudanças podem ser caracterizadas pelo fechamento temporário de academias, redução da capacidade máxima permitida e do horário de funcionamento, além da mudança no comportamento do consumidor, que desenvolveu receio de frequentar ambientes considerados inseguros. Para esta análise foram realizadas pesquisas bibliográficas e conversas com redes de academias para entender o modelo de negócio e o funcionamento operacional e financeiro de redes de academias, além de conversas internas na empresa para entender suas especificidades neste contexto. Estes levantamentos foram feitos durante um período de estágio, concomitante à redação desta monografia, num fundo de investimentos de em *private equity*, investidor ativo na gestão da empresa analisada.

Palavras-chave: redes de academias, Covid-19, pandemia, estratégia.

ABSTRACT

This monograph has the goal to present an alternative strategic positioning of a mid-sized gym chain to face the market changes brought by the Covid-19 pandemic. These changes include the temporary closing of facilities, reduced maximum allowed capacity and time slots, and changes in consumer behavior, who developed a certain insecurity in attending to unsafe environments, such as gyms. To build this monograph, bibliographic research and interviews with gym chains managements were made to understand their business model, operations, and financials. In addition, internal interviews also provided information to understand the particularities of the analyzed company in this context. This data gathering was made during an internship program, during which this monograph was written, in a private equity fund, who is an active investor in company's management.

Key words: gym chains, Covid-19, pandemic, strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - ANÁLISE AMBIENTAL.....	21
Figura 2 - 5 FORÇAS DE PORTER	22
Figura 3 - MATRIZ DO PODER.....	24
Figura 4 - MATRIZ SWOT	26
Figura 5 – BUSINESS MODEL CANVAS.....	27
Figura 6 - SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS.....	30
Figura 7 - 5 FORÇAS DE PORTER NO SEGMENTO DE ACADEMIAS	44
Figura 8 - ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ESTUDADA	58
Figura 9 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA.....	62
Figura 10 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA I..	63
Figura 11 - CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO DA ETAPA I	67
Figura 12 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA II .	68
Figura 13 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA II FOCADO EM RECEITAS.....	69
Figura 14 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA II FOCADO EM CUSTOS.....	72
Figura 15 - CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO DA ETAPA II	74
Figura 16 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA III	75
Figura 17 - CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO DA ETAPA III	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - MARKET SHARE, EM RECEITA, DOS MAIORES PAÍSES EM COMPARAÇÃO AO BRASIL.....	33
Gráfico 2 - MARKET SHARE, EM NÚMERO DE CLIENTES, DOS MAIORES PAÍSES	34
Gráfico 3 - GASTO MÉDIO ANUAL POR CLIENTE NOS PAÍSES COM MAIOR NÚMERO DE CLIENTES	35
Gráfico 4 - NÚMERO DE ACADEMIAS NOS 10 MAIORES PAÍSES.....	36
Gráfico 5 - NÚMERO MÉDIO DE ALUNOS POR ACADEMIA NOS 10 MAIORES PAÍSES	36
Gráfico 6 – PENETRAÇÃO DO SETOR, EM NÚMERO DE ALUNOS.....	37
Gráfico 7 - NÚMERO MÉDIO DE ALUNOS POR ACADEMIA NOS 10 MAIORES PAÍSES	41
Gráfico 8 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ACADEMIAS NO BRASIL	42
Gráfico 9 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO MÉDIO DE ALUNOS POR ACADEMIAS NO BRASIL	43
Gráfico 10 - NÚMERO DE UNIDADES DOS PRINCIPAIS COMPETIDORES NO BRASIL	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- SERVIÇOS OFERECIDOS	16
Tabela 2 – TAMANHO, EM RECEITA, DOS 10 MAIORES MERCADOS DO MUNDO.....	32
Tabela 3 - NÚMERO DE CLIENTES DOS 10 MAIORES MERCADOS DO MUNDO.....	34
Tabela 4 - FATURAMENTO MUNDIAL DO SETOR DE ACADEMIAS E PIB MUNDIAL	40
Tabela 5 - FATURAMENTO DO SETOR DE ACADEMIAS NO BRASIL E PIB BRASILEIRO (CONTINUA).....	40
Tabela 6 - FATURAMENTO DO SETOR DE ACADEMIAS NO BRASIL E PIB BRASILEIRO (CONTINUAÇÃO)	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 4 - PRINCIPAIS APLICATIVOS DE ATIVIDADES FÍSICAS (CONTINUA)	48
Quadro 5 - PRINCIPAIS APLICATIVOS DE ATIVIDADES FÍSICAS (CONTINUAÇÃO)	49
Quadro 1 - SERVIÇOS AUTORIZADOS NA PRIMEIRA VERSÃO DO PLANO DE RETOMADA DO ESTADO DE SÃO PAULO	50
Quadro 2 - SERVIÇOS AUTORIZADOS NA SEGUNDA VERSÃO DO PLANO DE RETOMADA DO ESTADO DE SÃO PAULO	51
Quadro 3 - PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO MERCADO FITNESS EM 2021 .	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IHRSA	International Health, Raquet and Sportclub Association
CAGR	Compound average growth rate
ACSM	American College of Sports Medicine
EBITDA	Earnings before interests, taxes, depreciation, and amortization

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. CENÁRIO	14
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	15
1.3. A EMPRESA E O ESTÁGIO	15
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	17
1.5. METODOLOGIA.....	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1. ESTRATÉGIA E COMPETIÇÃO	20
2.2. ANÁLISE SETORIAL.....	21
2.2.1. AS CINCO FORÇAS DE PORTER	21
2.2.1.1 EIXO DA CONCORRÊNCIA – NOVOS ENTRANTES.....	22
2.2.1.2 EIXO DA CONCORRÊNCIA – RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	
23	
2.2.1.3 EIXO DA CONCORRÊNCIA – PRODUTOS SUBSTITUTOS	23
2.2.1.4 EIXO DA CADEIA PRODUTIVA – CLIENTES	23
2.2.1.5 EIXO DA CADEIA PRODUTIVA – FORNECEDORES.....	23
2.2.2. DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA E GRUPOS ESTRATÉGICOS	25
2.2.3. ANÁLISE SWOT	26
2.3. BUSINESS MODEL CANVAS.....	27
2.3.1. PROPOSTA DE VALOR	28
2.3.2. SEGMENTO DE CLIENTES	28
2.3.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	28
2.3.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES	28
2.3.5. FONTES DE RECEITA	28
2.3.6. RECURSOS PRINCIPAIS.....	28
2.3.7. ATIVIDADES-CHAVE.....	29
2.3.8. PRINCIPAIS PARCEIROS	29
2.3.9. ESTRUTURA DE CUSTO	29
2.4. SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS	29
2.5. OCEANO AZUL.....	30
3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE.....	32
3.1. SETOR DE ACADEMIAS	32
3.1.1 TAMANHO E FRAGMENTAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO.....	32

3.1.2	SEGMENTOS E PERFIS DE CLIENTES	38
3.1.2.1	VISÃO GERAL SOBRE OS CLIENTES	38
3.1.2.2	CRESCIMENTO HISTÓRICO	39
3.1.3	ANÁLISE COMPETITIVA NO SEGMENTO <i>LOW COST</i>	43
3.1.3.1	RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES.....	44
3.1.3.2	PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES	45
3.1.3.3	PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES.....	46
3.1.3.4	AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES.....	47
3.1.3.5	AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	47
3.2.	IMPACTOS DA PANDEMIA NO SETOR NO ESTADO DE SÃO PAULO .	49
3.2.1	MUDANÇAS NA REGULAÇÃO	50
3.2.2	MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CLIENTE.....	53
3.2.3	IMPACTO NAS EMPRESAS ATUANTES NO MERCADO	53
3.3	TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS FUTURAS PARA O SETOR	53
3.4	POSIÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA	55
3.4.1	MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA.....	55
3.4.2	ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	55
3.4.3	ADAPTAÇÃO AO NOVO CENÁRIO: DIGITALIZAÇÃO E FIDELIZAÇÃO	
	56	
3.4.4	REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	57
3.4.5	ANÁLISE SWOT	58
3.4.5.1	FORÇAS	58
3.4.5.2	FRAQUEZAS	59
3.4.5.2	OPORTUNIDADES	59
3.4.5.3	AMEAÇAS.....	60
3.5	PROBLEMAS CONSIDERADOS	61
4.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS	62
5.	CONCLUSÃO.....	78
5.1.	PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE O TRABALHO.....	78
5.2.	RETORNO SOBRE A EXPERIÊNCIA.....	80
6.	REFERÊNCIAS.....	82
7.	ANEXOS	88

1. INTRODUÇÃO

1.1. CENÁRIO

O termo “academia de ginástica”, no sentido de centro de prática de atividades físicas com equipamentos especializados, se democratizou no Brasil na década de 1980. Porém o conceito de serviço oferecido por este setor é mais antigo: já havia nos anos de 1940 os chamados “institutos de modelagem física” que ofereciam atividades de halterofilismo, ginásticas funcionais ou lutas (PEREIRA, 1988).

Desde então, a evolução deste setor tem sido bastante dinâmica no país. A primeira década do setor foi marcada pela inclusão de mulheres na demanda por academias - até então focada no público masculino. Embora homens buscassem majoritariamente o ganho de massa muscular, mulheres também aderiram ao setor buscando emagrecimento.

A década de 1990, por sua vez, foi marcada pelo aumento da tecnologia associada às academias: até então, os treinos eram feitos com pesos livres ou do próprio corpo, mas a abertura econômica, concretizada pela redução de taxas de importação, permitiu que equipamentos mais modernos e especializados fossem adquiridos pelas academias. Os anos 1990 foram marcados pelo lançamento do conceito de franquias de academias, aumento assim a capilaridade do setor e consequentemente o número de usuários. Esta expansão levou à criação de um mercado internacional, com valor superior à 99,9 bilhões de dólares (IHRSA, 2019).

Já no início dos anos 2000, a mudança ocorreu nos *drivers* de consumo: a atividade física deixou de ser percebida apenas como uma questão estética e passou a ser associada à saúde (PEREIRA, 1988).

Tal evoluções moldaram a dinâmica de funcionamento do setor, em termos de serviços oferecidos, valor percebido pelos clientes e precificação. Porém, nenhuma dessas mudanças foi tão brusca quanto a trazida pela pandemia do Covid-19.

Com o aumento significativo de casos de Covid-19, o governo brasileiro deu autonomia aos Estados Federativos para decidir pelo decreto de *lockdown*. Muitos estados brasileiros, como São Paulo (no qual a empresa estudada atua),

aderiram ao procedimento, impedindo temporariamente o oferecimento de serviços não essenciais, como academias.

Sendo o setor de academias bastante fragmentado entre pequenas e médias empresas – como será demonstrado nas próximas seções, o impacto do aumento do número de cancelamentos de matrículas e da taxa de inadimplência obrigou aqueles com capital e conhecimento suficientes, a adaptarem-se rapidamente a este novo cenário: clientes em casa e todo capital imobilizado investido sem possibilidade de ser explorado.

Neste contexto, o lançamento de produtos digitais ganhou relevância no setor para manter a base clientes, uma vez que o custo de aquisição de um novo cliente pode ser até cinco vezes maior do que o custo de sua manutenção (KOTLER, 2012).

Forma-se, portanto, um contexto de luta pela rápida adaptação, com lançamento de novos produtos, formação de novas parcerias e mudança da dinâmica competitiva: oportunidade única de consolidação advinda do fechamento de *players* sem caixa suficiente para sustentarem os custos não operacionais durante o *lockdown*.

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

Este trabalho tem por objetivo principal a análise e proposta de uma alternativa de posicionamento estratégico para uma rede de academias perante as mudanças setoriais e de preferência dos consumidores no cenário de pandemia do Covid-19. Dado este objetivo, serão utilizados dados abertos de empresas atuantes no setor e estatísticas setoriais disponibilizadas por órgãos informacionais para fazer um diagnóstico do mercado brasileiro de academias e dados internos sanitizados da empresa analisada para identificar seu posicionamento atual e indicar seus pontos fortes e de melhoria.

1.3. A EMPRESA E O ESTÁGIO

Esta monografia foi escrita durante um período de estágio num fundo de investimentos em *Private Equity* brasileiro. Com foco em empresas de médio porte, ou seja, com faturamento de dezenas a poucas centenas de milhões de reais, o fundo possui 7 empresas investidas, dentre as quais está a rede de academias foco do estudo. Sua tese de investimento é baseada em consolidar

empresas de médio porte e alto potencial através da implementação de uma gestão profissionalizada e alocação eficiente de recursos, internos ou aportados. Para fazê-lo, o fundo atua ativamente na gestão das empresas investidas, com representantes nos conselhos administrativos e escolha dos executivos responsáveis pela implementação da estratégia de crescimento desenhada para cada empresa.

A rede de academias analisada é, como esperado, uma empresa privada de médio porte com dezenas de milhares de alunos ativos distribuídos em poucas dezenas unidades (ao final de 2019, antes do início da pandemia). Sua proposta de valor é oferecer instalações de ginástica e serviços de suporte à atividade física por preços acessíveis que variam de R\$89,90 à R\$99,99, segundo o plano escolhido. A tabela abaixo resume os serviços oferecidos por cada plano:

Tabela 1- SERVIÇOS OFERECIDOS

Serviços oferecidos pela empresa segundo adesão dos planos	Plano 1 (R\$ 89,90)	Plano 2 (R\$ 99,90)
Prescrição de treino	X	X
Orientação cardiovascular	X	X
Comparação de medidas e resultados	X	X
Treino coletivo em atividades específicas	X	X
Acesso à todas as unidades da rede		X
Poltrona de massagem		X
Direito de levar convidados para treinar		X
Acesso ao Wi-Fi		X
Acompanhamento mensal de nível de gordura corporal		X
Trancamento de matrícula grátis por 30 dias		X

Fonte: SITE DA EMPRESA ANALISADA (2021)

O programa de estágio foi composto por 2 principais funções: busca por novos investimentos e monitoramento da empresa foco desta monografia. Este segundo ramo de atividades consistiu no acompanhamento semanal de indicadores financeiros e operacionais da empresa, além de modelagens de negócio e financeiras de eventuais novos projetos passíveis de implementação. Desta forma, foi possível observar durante o estágio a movimentação competitiva

da empresa para adaptar-se ao este cenário em mudança devido à pandemia do Covid-19.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia possui 7 seções: introdução, revisão bibliográfica, diagnóstico do setor e do posicionamento da empresa analisada, uma proposta de solução, considerações finais, fontes bibliográficas e anexos.

A introdução busca explicitar a relevância do tema através de uma retomada histórica da evolução do setor, as mudanças trazidas pela pandemia do Covid-19 à dinâmica setorial e o impacto de tais mudanças nas operações e saúde financeira das empresas do referido setor.

A revisão bibliográfica propõe-se a mapear a os conhecimentos já desenvolvidos e consolidados, com relação aos conceitos de Estratégia e ferramentas conceituais usados para construção desta monografia. Primeiramente, busca-se entender o conceito de estratégia e competição, inserindo a empresa num contexto dinâmico e mutável trazidas numa análise ambiental. Em seguida, são exploradas as ferramentas clássicas de entendimento do ambiente competitivo e do modelo de negócio de uma dada organização: as cinco forças de Porter, análise SWOT e *Business Model Canvas* – este último trazido tanto pela análise clássica, quanto adaptações mais recentes na literatura, voltada para sua aplicação em serviços. No final, os conceitos de Oceano Azul e Grupos Estratégicos também são abordados para que o plano de ação proposto considere também como possibilidade a ruptura com o modelo de negócio tradicional do setor.

A terceira parte refere-se à aplicação dos conhecimentos levantados na revisão bibliográfica no caso da empresa estudada. Esta aplicação é composta inicialmente por análises setoriais global e nacional e, posteriormente, por uma análise da empresa foco deste estudo. Finalmente, uma vez entendido o setor e empresa, será possível fazer um diagnóstico de seu posicionamento estratégico-competitivo no seu setor de atuação.

A parte seguinte propõe, tendo em vista o diagnóstico levantado anteriormente, uma alternativa de posicionamento estratégico. Esta proposta vem

acompanhada de um plano de ação, com descrição das atividades que o compõem, seus responsáveis e prazos sugeridos.

Depois, conclui-se o trabalho retomando os principais pontos estudados e respectivas recomendações, além de apresentar-se um breve retorno de experiência sobre a escrita da monografia e a vivência do estágio.

Nas duas últimas seções, são citadas as referências bibliográficas e os anexos utilizados para a construção da base teórica e dados de mercado usados para testar as hipóteses trazidas na terceira seção.

1.5. METODOLOGIA

Antes de abordar a metodologia utilizada, é importante pontuar a natureza desta monografia: trata-se de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, muito embora dados quantitativos tenham sido levantados para a confirmação ou refutação das hipóteses levantadas. O foco do estudo é o setor de academias de ginástica localizadas no Brasil. Empresas com foco no oferecimento de aulas de luta, ginástica e outras atividades, que não a musculação, não estão sendo consideradas como competidores diretos neste estudo.

Tendo em mente tal natureza, a metodologia aplicada foi:

- a) Levantamento e leitura de bibliografia aplicável ao estudo;
- b) Levantamento de dados setoriais globais e nacionais em órgãos informacionais, reguladores e midiáticos;
- c) Levantamento de dados da empresa através de conversas informais com colaboradores e diretores da empresa;
- d) Entrevistas de profundidade para entendimento de pontos sem informações abertas, como por exemplo, com fornecedores de equipamentos para academias;
- e) Formulação de hipóteses referentes ao setor e à empresa;
- f) Teste de tais hipóteses com base nos dados levantados;
- g) Consolidação da etapa de análise e diagnóstico;
- h) Geração de ideias de solução e sua estruturação em um plano de ação, com a sugestão de prazos e responsáveis.

As análises a serem realizadas são:

- a) Entendimento da dinâmica de mercado (concentração, crescimento histórico e precificação, forças de Porter)
- b) Entendimento das perspectivas futuras e tendências de mercado;
- c) Entendimento das forças e fraquezas da empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta parte da monografia explica os principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento prático do trabalho, apresentado na próxima seção. Inicia-se por definir estratégia e competitividade para em seguida explorar as ferramentas teóricas que permitem descrever uma dinâmica competitiva setorial e o posicionamento estratégico de uma empresa.

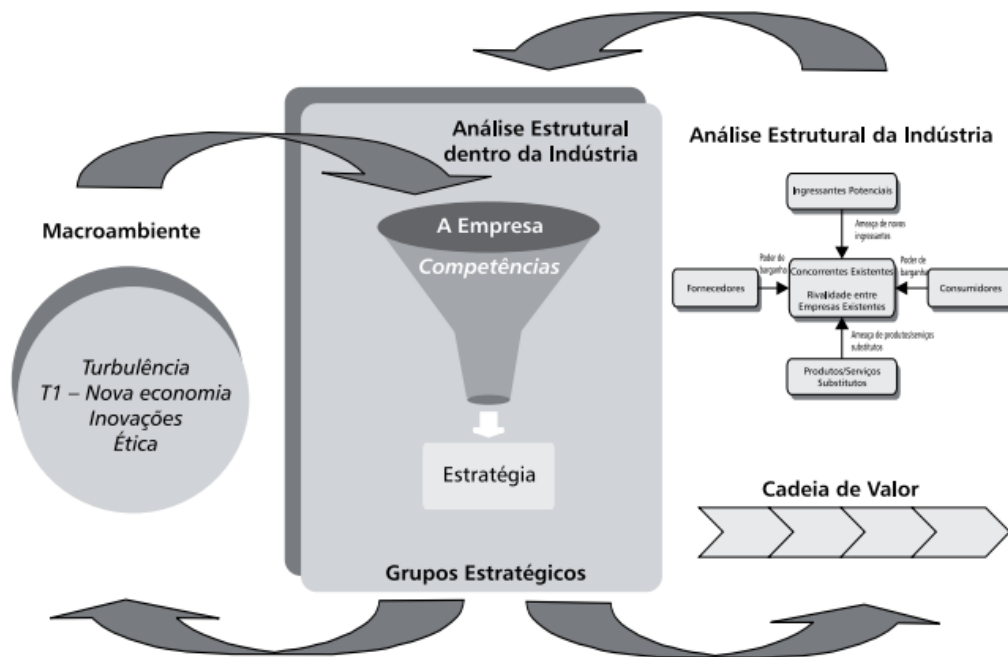
2.1. ESTRATÉGIA E COMPETIÇÃO

O conceito de estratégia surgiu, diferentemente do que se imagina, fora do contexto de economia de mercado. Descrita em “A arte da guerra” de Sun Tzu, há mais de 2500 anos, a estratégia era empregada nas guerras como sinônimo de planejamento de longo prazo. O termo foi empregado para o uso habitual em economia nos anos 1950, inicialmente visto como o desenho de um plano fixo, de médio e longo prazo, que deveria ser seguido para atingir um bom posicionamento estratégico. Nas décadas seguintes, a visão da estratégia evoluiu, acompanhando as mudanças de dinâmica de mercado, que se tornaram mais fluidas e recorrentes com o advento da globalização e da transformação digital (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

A formulação desta estratégia empresarial depende de múltiplos fatores: reconhecimento dos recursos e limitações internos à empresa, entendimento do mercado e seu funcionamento, identificação do posicionamento da empresa e de seus concorrentes frente a este mercado e suas mudanças. Tendo em vista esta dinamicidade, a estratégia precisa ser vista como um processo, ou seja, revisitada e realinhada constantemente, para atender às novas exigências de manutenção ou conquista de um bom posicionamento estratégico (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

O desenho de uma boa estratégia depende do bom entendimento do ambiente competitivo, seus participantes e suas interações. A figura abaixo descreve os principais pontos a serem considerados no desenho da estratégia de uma organização, dentre os quais estão citadas as influências de externalidades no setor, a dinâmica competitiva dentro da indústria e as interações entre os *stakeholders*, formando grupos estratégicos (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

Figura 1 - ANÁLISE AMBIENTAL



FONTE: CARVALHO & LAURINDO (2010)

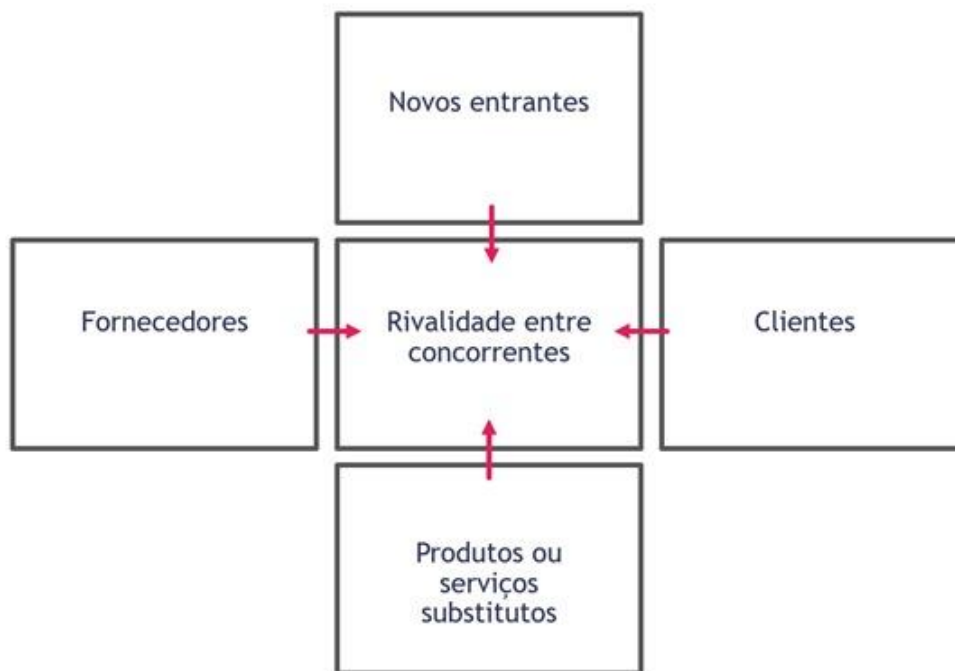
2.2. ANÁLISE SETORIAL

2.2.1. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

A construção de uma estratégia competitiva, é fruto das interações entre uma organização e seu ambiente competitivo, ou seja, das interações econômicas e sociais entre os *stakeholders* relevantes presentes neste universo (PORTER, 1979).

Estes principais influenciadores, ou forças, foram classificados em cinco frentes pelo autor: novos entrantes, fornecedores, clientes, produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre concorrentes. Quanto maior o poder de barganha de fornecedores e clientes, a existência e relevância de novos entrantes, produtos substitutos e a rivalidade entre os competidores existentes, mais acirrado será o ambiente competitivo. O diagrama abaixo mostra como estas forças interagem entre si (PORTER, 1979).

Figura 2 - 5 FORÇAS DE PORTER



FONTE: ADAPTADO DE CARVALHO & LAURINDO (2010)

Vale ressaltar que existe um agrupamento destas forças em 2 eixos: o concorrencial (vertical) e o da cadeia produtiva (horizontal). Está apresentado abaixo uma explicação mais detalhada de cada uma destas forças.

O eixo da concorrência é composto pelas ameaças de produtos substitutos e novos entrantes, além da rivalidade entre concorrentes existentes. Além das forças trazidas acima, é importante analisar a taxa de crescimento do mercado, o potencial de grandes incrementos na capacidade, além de barreiras de saída (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

Já o eixo da cadeia produtiva é composto pelos poderes de barganha de clientes e fornecedores num determinado setor. Com um entendimento dos detentores de força na cadeia de valor, é importante que a estratégia de *procurement* e vendas esteja focada em fornecedores e clientes alvos, respectivamente (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

2.2.1.1 EIXO DA CONCORRÊNCIA – NOVOS ENTRANTES

A entrada de novos concorrentes, num mercado estável, resulta no aumento da oferta, afetando a precificação do setor, segundo sua lei específica de elasticidade de mercado. Além disso, a busca pela melhoria de posicionamento

relativo de novos *players*, aumenta a pressão por novos investimentos e inovação, responsáveis pela manutenção de uma posição competitiva satisfatória (PORTER, 1979).

2.2.1.2 EIXO DA CONCORRÊNCIA – RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

Esta força, considerando um mercado estável, significa a luta pelo ganho de participação relativa, seja em faturamento ou em volume. É válido entender como esta rivalidade funciona em 2 cenários: (i) concorrentes atuando no mesmo segmento de mercado e (ii) concorrentes atuando em segmentos diferentes de um mesmo mercado. No primeiro cenário, a rivalidade é dita negativa, pois existe uma disputa direta de recursos e clientes. Já no segundo caso, a rivalidade é dita positiva, pois não existe uma competição direta entre os concorrentes, que buscam conquistar perfis de clientes diferentes, com cadeias de produção ou serviço potencialmente distintas (PORTER, 1979).

2.2.1.3 EIXO DA CONCORRÊNCIA – PRODUTOS SUBSTITUTOS

A definição de produtos e serviços substitutos diz que são produtos ou serviços com função igual ou semelhante, mas funcionamento distinto ao que é ofertado no mercado. O potencial da ameaça está positivamente relacionado ao valor percebido pelo cliente e ao preço do produto a ser ofertado (PORTER, 1979).

2.2.1.4 EIXO DA CADEIA PRODUTIVA – CLIENTES

Os clientes detêm o poder de compra que, em maior ou menor intensidade, pode afetar as condições de oferta de um determinado produto ou serviço. Em termos práticos, esta influência pode se traduzir numa pressão por preços menores, melhores condições de pagamento, maior qualidade, entre outras. Fatores como a baixa frequência de compras, alto volume por compra, com baixo nível de diferenciação, baixo *switch cost* e capacidade do cliente de acessar partes anteriores da cadeia aumentam seu poder de barganha (PORTER, 1979).

2.2.1.5 EIXO DA CADEIA PRODUTIVA – FORNECEDORES

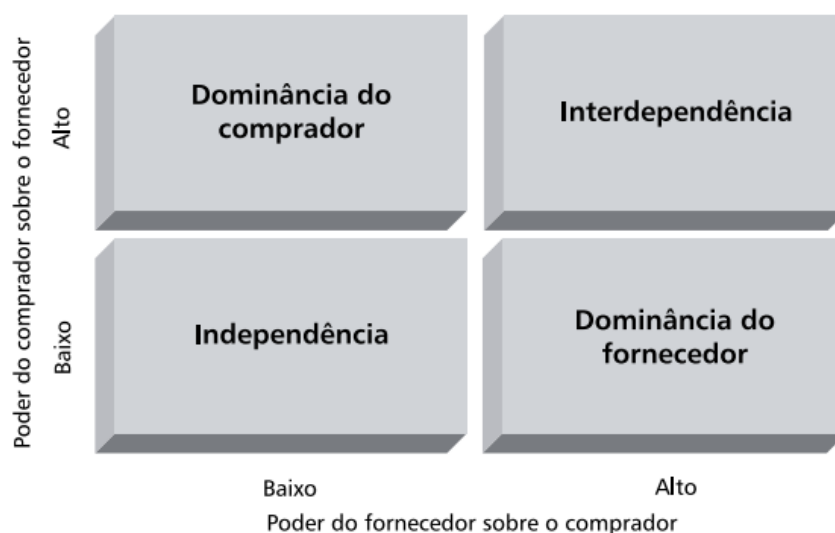
O poder de barganha dos fornecedores pode afetar, também variando em intensidade, o preço de insumos, as condições de pagamento e o nível de entrega

do insumo em qualidade e confiabilidade, justamente devido a sua influência na quantidade ofertada de um determinado insumo. Esta influência é tão maior quanto a dependência do mercado frente a este ou estes fornecedores. A existência de poucos fornecedores, a detenção de tecnologias essenciais e não replicáveis no curto prazo, a capacidade do fornecedor de verticalizar-se são alguns fatores que aumentam o poder de barganha deste *stakeholder* (PORTER, 1979).

Considerando o eixo da cadeia produtiva, é possível ter uma visão mais clara da distribuição do poder de barganha na cadeia de produção através da matriz de poder (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

O desequilíbrio do poder de barganha, presente nos quadrantes de dominância indica quem, entre fornecedores e compradores, tem maior influência sobre as condições da negociação. Já na interdependência, ambos possuem influência sobre o processo e, portanto, uma negociação com concessões é necessária para chegar-se a um denominador comum. Por fim, no quadrante da independência, tanto compradores como fornecedores não dependem entre si e podem buscar outras formas de atingir seus objetivos (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

Figura 3 - MATRIZ DO PODER



FONTE: CARVALHO & LAURINDO (2010)

2.2.2. DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA E GRUPOS ESTRATÉGICOS

Para o desenho de uma estratégia, é importante levar em consideração o conceito de dimensões estratégicas. Dimensão estratégica são as diferentes facetas da análise ambiental que devem ser consideradas. Estão descritas sucintamente abaixo, as principais dimensões estratégicas existentes (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

- **Especialização:** grau de concentração de segmentos de clientes, geografias e portfólio de uma empresa;
- **Identificação de marcas:** geralmente via marketing;
- **Política de canal:** desenvolvimento de marca diretamente com o cliente final e dos canais em si;
- **Seleção do canal:** podendo ser especializados ou gerais;
- **Qualidade do produto:** com relação às matérias-primas, especificações, tolerâncias e características;
- **Liderança tecnológica:** decisão entre ser reativo, copiando concorrentes que inovam, ou ser referência de tecnologia em seu setor;
- **Integração vertical:** através de canais de distribuição, podendo ser para a frente e para trás da cadeia produtiva;
- **Posição de custo:** busca pela posição de mais baixo custo tanto na fabricação quanto na distribuição;
- **Atendimento:** oferecimento de serviços complementares ao portfólio;
- **Política de preço:** posição do preço em comparação aos seus competidores, influenciado por decisões de custos e qualidade do produto;
- **Alavancagem:** em termos financeiro e operacional;
- **Relacionamento com a matriz:** negociação de exigências, objetivos e recursos disponíveis à unidade produtivo ou filial em questão;
- **Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões:** estes relacionamentos têm por objetivo o alinhamento frente às regulamentações, auxílios fiscais e variados e condições de fornecimento de recursos.

Uma vez tendo visibilidade sobre as principais dimensões da Estratégia, é possível definir o conceito de grupos estratégicos: são empresas em uma

indústria que seguem estratégias semelhantes ao longo das dimensões descritas acima. A existência de grupos estratégicos em um dado setor afeta o ponto de equilíbrio entre as forças competitivas de Porter em um setor (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

2.2.3. ANÁLISE SWOT

As forças de Porter trazem uma visão do ambiente competitivo externa à empresa, desconsiderando as características internas inerentes à cada organização. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) unifica estas duas visões, permitindo o reconhecimento de fraquezas e forças, ameaças e oportunidades. Esta análise permite o desenho de uma estratégia que maximiza o aproveitamento dos pontos fortes da companhia nas oportunidades existentes, tendo em mente suas restrições frente às ameaças (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

Em termos práticos, a Análise SWOT avalia forças e fraquezas de uma companhia e conclui sua capacidade real de aproveitar as oportunidades existentes e sua exposição frente às ameaças. Assim, torna-se possível desenhar estratégias e planos de ação para atingir as metas definidas após este entendimento de cenário (OLIVEIRA, 2007).

Figura 4 - MATRIZ SWOT



FONTE: FEITO PELA AUTORA

Por definição, uma força é uma característica positiva de uma companhia, fomentando um posicionamento competitivo melhor. Esta característica é

pertencente ao seu ambiente e controlável por ela. Em contrapartida, fraquezas são características negativas de uma empresa, também presentes em seu ambiente interno e por ela controláveis. De maneira simétrica, oportunidades e ameaças são características positivas e negativas, respectivamente, porém são pertencentes ao âmbito externo à empresa, fugindo de seu controle (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

2.3. BUSINESS MODEL CANVAS

Modelo de negócio pode ser definido como uma arquitetura que contém diferentes elementos como produtos, serviços, fluxos de informações e participantes (TIMMERS, 1998).

Esta definição de modelo de negócio é uma entre várias existentes que foram usadas como base para a criação do Business Model Canvas. Composto de 9 partes essenciais, o Business Model Canvas evidencia como a proposta de valor da companhia é produzida e entregue ao cliente e como isso se traduz em resultado para a empresa em termos de receita e custos (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Esta ferramenta tem como objetivo descrever um modelo de negócio num quadro que facilita a compreensão direta e visual, voltada para modelagem de engenharia e de processos de gestão, embora também seja flexível o suficiente para análises estratégicas (FRITSCHER e PIGNEUR, 2010).

Figura 5 – BUSINESS MODEL CANVAS



FONTE: ADAPTADO DE OSTERWALDER & PIGNEUR PELA AUTORA

2.3.1. PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor descreve como a geração de valor ao cliente será entregue, mostrando aos clientes finais e aos potenciais parceiros da empresa uma noção clara de seus objetivos. Ela pode gerar valor ao cliente através de vários fatores, específicos às necessidades de um dado segmento, podendo ser qualitativos (como preço ou tempo de entrega) ou quantitativos, incluindo experiência de compra, confiabilidade, renome (NAZARENKO, 2020).

2.3.2. SEGMENTO DE CLIENTES

Este bloco do modelo descreve a classe de indivíduos ou organizações cujos problemas são resolvidos pela proposta de valor em questão. É comum que os clientes sejam segmentados em perfis de consumo distintos em termos de comportamento, preferências e estilo de vida, de forma que a estratégia da empresa saiba definir, além da melhor forma de atender suas necessidades, a melhor forma de se comunicar e converter estes clientes (NAZARENKO, 2020).

2.3.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Canais são os meios pelos quais os clientes têm acesso à proposta de valor, sendo importantes tanto para o reconhecimento da marca pelo cliente potencial quanto para sua conversão em consumidor efetivo e posterior fidelização (NAZARENKO, 2020).

2.3.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Uma vez que os clientes tenham sido acessados através dos canais, é importante que este relacionamento seja mantido, tanto para a manutenção da base atual de clientes quanto para sua expansão. Assim, o modelo pede também a especificação de como este relacionamento com clientes seria estruturado (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

2.3.5. FONTES DE RECEITA

As fontes de receita representam a monetização da proposta de valor da empresa para cada um dos segmentos de clientes – adaptando-se em preço e outros fatores relevantes ao segmento (NAZARENKO, 2020).

2.3.6. RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos de uma empresa são seus ativos disponíveis para viabilizar sua operação. Os recursos principais são aqueles necessários à produção e

entrega da proposta de valor, muito embora todas as empresas possuam processos e ativos de suporte ao seu *core business*. Estes recursos essenciais não são somente físicos, mas também humanos, financeiros e até mesmo intelectuais e podem ser comprados, alugados ou explorados através de parcerias (NAZARENKO, 2020).

2.3.7. ATIVIDADES-CHAVE

As atividades principais são aquelas necessárias à entrega da proposta de valor, utilizando os recursos principais. São as tarefas e atividades mais relevantes de serem executadas e podem incluir processos de manufatura, de fornecimento e logística, estruturação e até mesmo pesquisa e desenvolvimento (NAZARENKO, 2020).

2.3.8. PRINCIPAIS PARCEIROS

Os principais parceiros de uma organização são aqueles necessários à realização das atividades principais. Podem ser parcerias de fornecimento, estratégicas e até mesmo de competição. Estas parcerias são responsáveis não somente pela viabilização das principais atividades, mas pelo compartilhamento de riscos e aumento da liquidez das empresas que não precisam necessariamente possuir todos os recursos por ela usados (NAZARENKO, 2020).

2.3.9. ESTRUTURA DE CUSTO

Parte importante da viabilidade de longo prazo de um modelo de negócio é a compreensão de sua estrutura de custos. Para lidar com esta análise de viabilidade, existem duas principais estruturas de custo: estrutura focada em custo e estrutura focada na geração de valor. A primeira consiste numa busca constante por redução de custo em todas as etapas possíveis do modelo, geralmente envolvendo automatização e terceirização de atividades não essenciais. Já a segunda estrutura foca na geração de valor, promovendo aumento da qualidade do produto ou serviço em si e na experiência do cliente, mesmo que isto signifique um eventual aumento de custos (NAZARENKO, 2020).

2.4. SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS

O *Business Model Canvas* é um modelo voltado para a produção de bens físicos e produtos, por ter uma visão mais voltada à cadeia produtiva e de valor

(OJASALO, 2015). Para empresas voltadas à serviços, a adaptação do modelo padrão focado na cadeia produtiva ou de valor poderia para uma abordagem focada no consumidor e cliente pode trazer uma visão mais realista do modelo de negócio (VILIJAKAINEN, 2013).

O diagrama apresentado abaixo indica as principais reflexões a serem feitas em cada um dos nove blocos propostos pelo modelo padrão para que ele seja melhor adaptado à modelos de negócio voltados à serviços OJASALO, 2015).

Figura 6 - SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS

Parcerias-chave Que relacionamentos o cliente precisa que a organização tenha? Como o cliente vivencia o relacionamento com parceiros-chave?	Atividades-chave Como o cliente pode usufruir dos recursos que precisa?	Proposta de valor Que valor está sendo entregue ao cliente? O que compõe as necessidades do cliente? Qual dor do cliente a organização está resolvendo?	Canais Como o cliente poderá interagir com a organização?	Segmento de clientes Por que o cliente compra? O que o cliente busca ter com o valor entregue? O que o cliente gostaria de receber idealmente?
	Recursos-chave Quais recursos e conhecimentos o cliente precisa?		Canais Como o cliente poderá interagir com a organização?	
Custos Quais custos a organização precisa ter para atender ao cliente?			Receitas Qual o valor percebido pelo cliente? Quanto o cliente está disposto a pagar pelo que lhe é oferecido?	

FONTE: ADAPTADO DE OJASALO PELA AUTORA

2.5. OCEANO AZUL

Após a estudo de competição estratégica por Porter (1979) três novas perspectivas sobre competição foram criadas: posicionamento estratégico (PORTER, 1979), competências centrais (PRAHALAD e HAMEL, 1997) e geração de valor através da inovação (KIM e MAUBORGNE, 2005). As duas primeiras buscam alavancar as boas competências da empresa frente ao seu ambiente competitivo em busca de um posicionamento estratégico sustentável e favorável. Já o a terceira perspectiva surgiu com o foco de gerar valor focado no cliente.

O conceito de Oceano Azul surgiu desta terceira vertente, que buscava, ao invés de batalhar com competidores por uma parte do mercado, inovar e oferecer

produtos e serviços capazes de criar demandas, seja no mesmo segmento ou em segmentos adjacentes. O termo “Oceano Azul” vem em contraste ao conceito de “Oceano Vermelho”, nome dado aos mercados onde existe luta e “derramamento de sangue” pelo ganho de parcelas de mercado, num ambiente com limites e regras competitivas bem definidas (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Segundo estes mesmos autores, empresas empreendedoras em oceanos azuis tinham em comum uma lógica estratégica focada no cliente e não no *benchmark* da competição, o que foi apelidado de “valor da inovação”. O termo valor da inovação indica a ressignificação de propostas de valor para entregar mais ainda ao cliente, por um custo inferior. Assim, para a criação de oceanos azuis, é importante focar tanto na geração de valor ao cliente quando na inovação (KIM e MAUBORGNE, 2005).

3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Apresenta-se em seguida uma visão do setor e das mudanças incorridas nele devido à pandemia do Covid-19. Inicia-se com uma descrição do setor em termos globais para em seguida focar-se no âmbito nacional. Esta visão engloba uma discussão de tamanho, crescimento histórico e esperado, além de uma análise da dinâmica competitiva do setor e tendências para os próximos anos.

3.1. SETOR DE ACADEMIAS

3.1.1 TAMANHO E FRAGMENTAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO

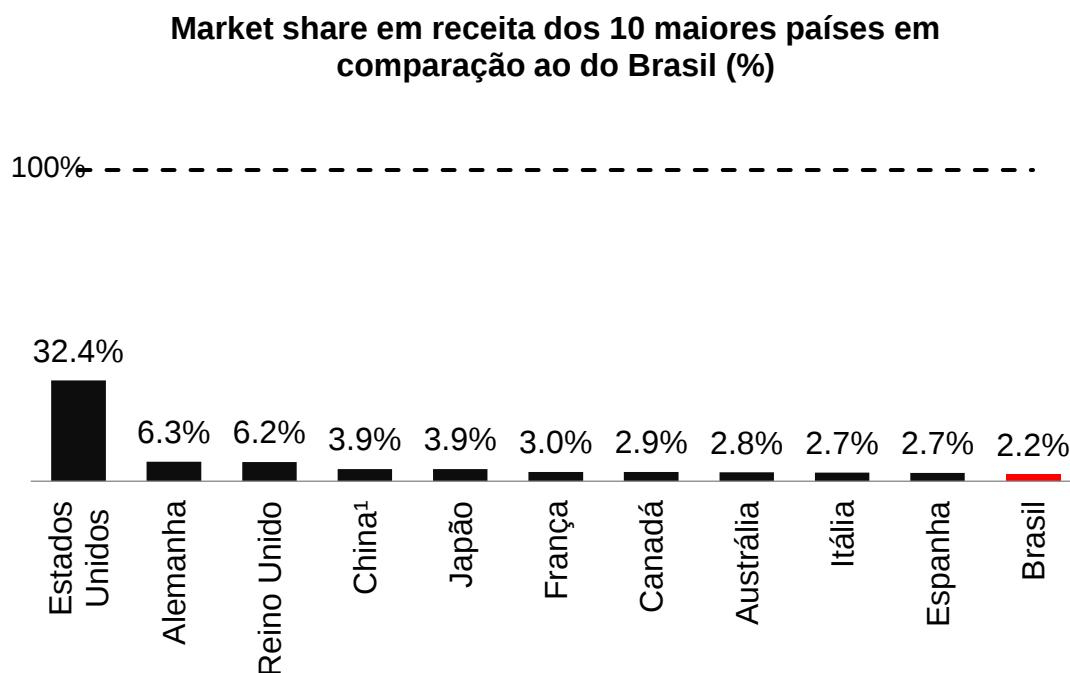
O mercado global de academias teve seu estimado em U\$ 99,9 bilhões de dólares em 2019, segundo a IHRSA. Entre os países com os maiores mercados, em receita, estão presentes majoritariamente países desenvolvidos como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e China. A tabela abaixo mostra o faturamento dos 10 maiores países, segundo esta mesma métrica, que juntos acumulam 67% do mercado global de academias.

Tabela 2 – TAMANHO, EM RECEITA, DOS 10 MAIORES MERCADOS DO MUNDO

Países com o maior faturamento	Faturamento (USD bilhões)
Estados Unidos	32,35
Alemanha	6,29
Reino Unido	6,19
China	3,94
Japão	3,94
França	3,01
Canadá	2,95
Austrália	2,83
Itália	2,72
Espanha	2,70

FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Gráfico 1 - MARKET SHARE, EM RECEITA, DOS MAIORES PAÍSES EM COMPARAÇÃO AO BRASIL



FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 202

O uso unicamente do faturamento como métrica de dimensionamento de um mercado é insuficiente para ter uma visão precisa de seu tamanho: é esperado que países diferentes tenham *drivers* de consumo e precificações diferentes e, portanto, a parcela de influência do preço e do número de clientes tenham pesos diferentes em cada um destes mercados. Assim, também foram analisadas outras métricas de mercado: o número de clientes e o número de academias.

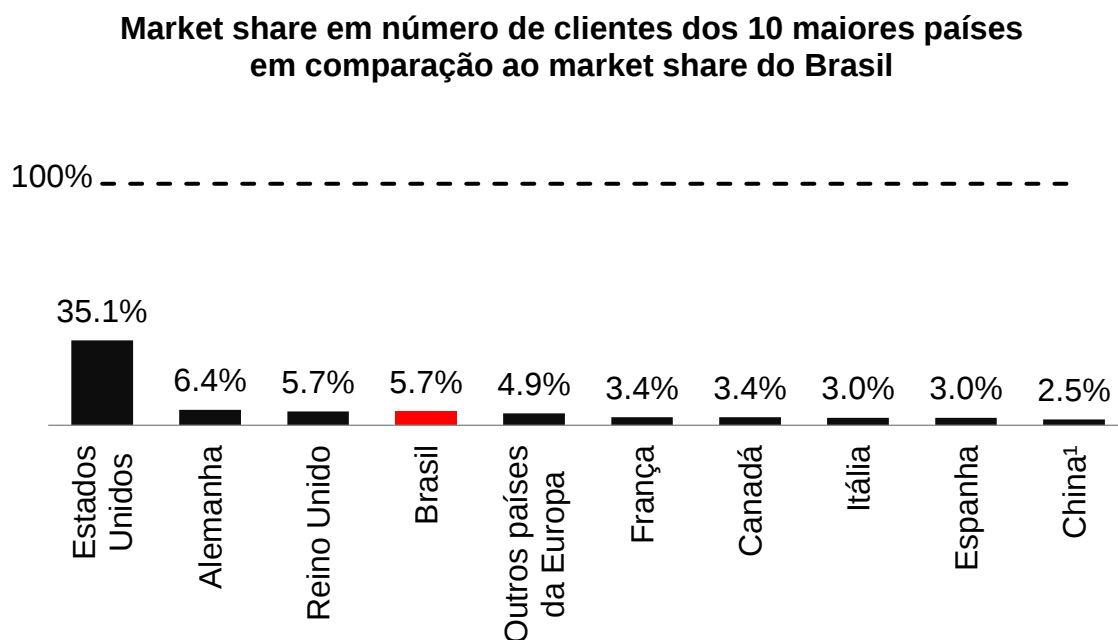
Com base no número de clientes, é estimado que em todo o mundo havia cerca de 183 milhões de usuários de academias no mundo em 2019 (IHRSA, 2020). É interessante de se observar a mudança no *ranking* dos maiores países com a mudança na métrica: o Brasil passa a ser o quarto maior mercado do mundo, com mais de 10 milhões de usuários em 2019.

Tabela 3 - NÚMERO DE CLIENTES DOS 10 MAIORES MERCADOS DO MUNDO

Países com o maior número de clientes	Número de clientes (milhões)
Estados Unidos	64,19
Alemanha	11,66
Reino Unido	10,39
Brasil	10,33
Outros países da Europa	8,96
França	6,19
Canadá	6,18
Itália	5,51
Espanha	5,51
China	4,52

FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Gráfico 2 - MARKET SHARE, EM NÚMERO DE CLIENTES, DOS MAIORES PAÍSES

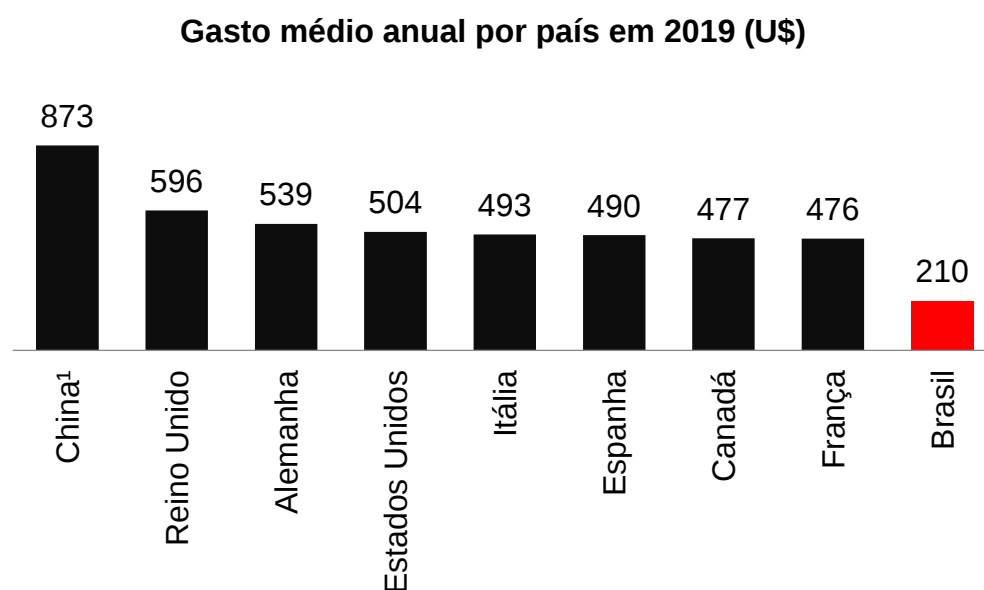


FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Esta informação nos indica um ponto relevante: o gasto médio de um brasileiro com academias é significativamente menor que a média mundial.

Dividindo o faturamento de cada país pelo número de clientes, chega-se no gasto médio anual, em dólares americanos, mostrando que o gasto médio anual no Brasil é um quarto do gasto médio da China e em média 50% inferior aos principais países em número de clientes.

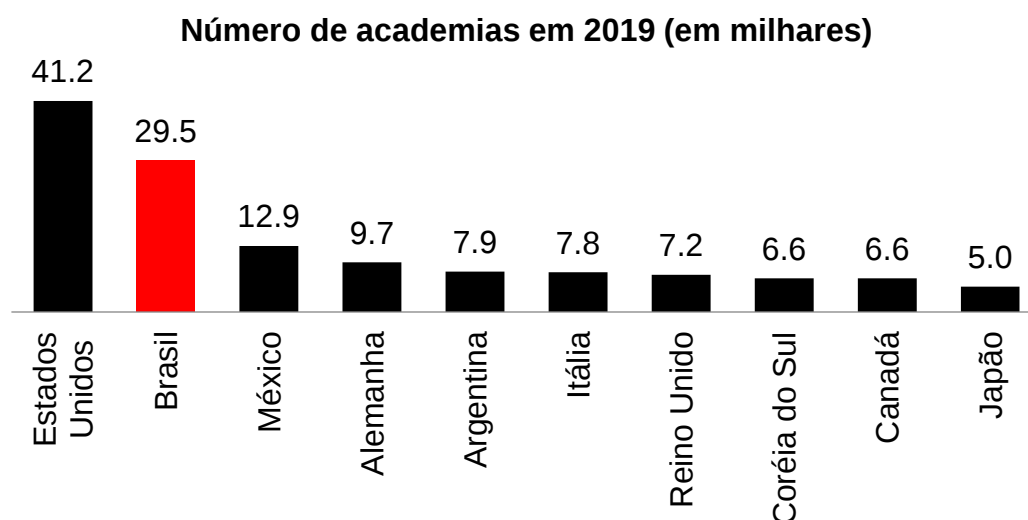
Gráfico 3 - GASTO MÉDIO ANUAL POR CLIENTE NOS PAÍSES COM MAIOR NÚMERO DE CLIENTES



FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Com relação ao número de academias, a lista dos principais países também se altera: o Brasil se mostra como o segundo maior mercado do mundo, com mais de 29 mil academias, estando atrás somente dos Estados Unidos, que possui 41 mil unidades.

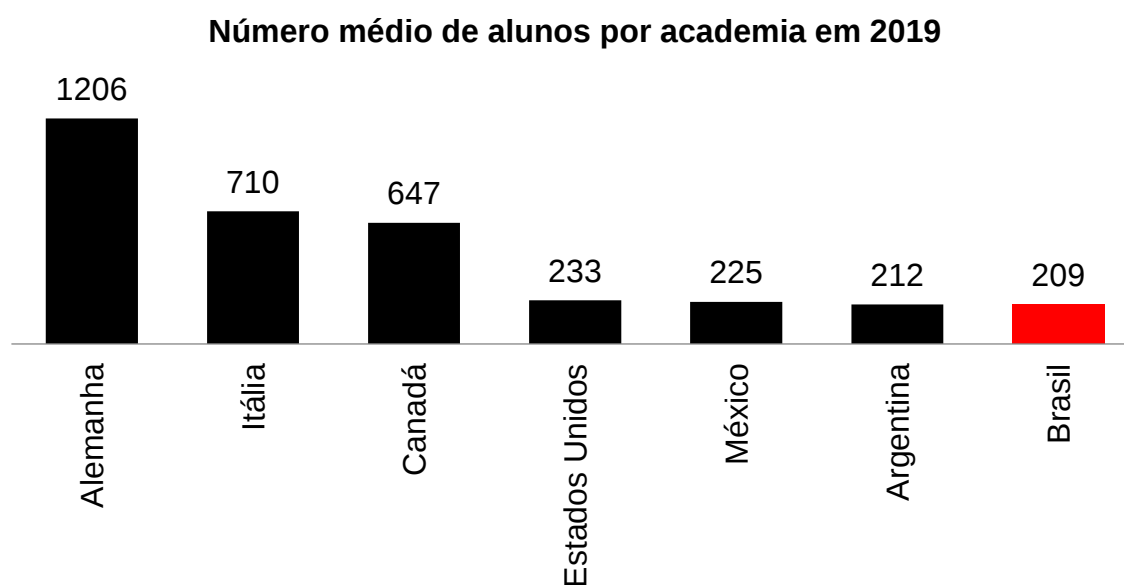
Gráfico 4 - NÚMERO DE ACADEMIAS NOS 10 MAIORES PAÍSES



FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Com as informações disponíveis, é possível calcular o número médio de alunos por academia, através da divisão do número de alunos pelo número de academias em cada país. Obtém-se como resultado que o Brasil possui um número médio de alunos por academia em linha com outros países da América Latina, mas 65% inferior à países como Itália e Alemanha.

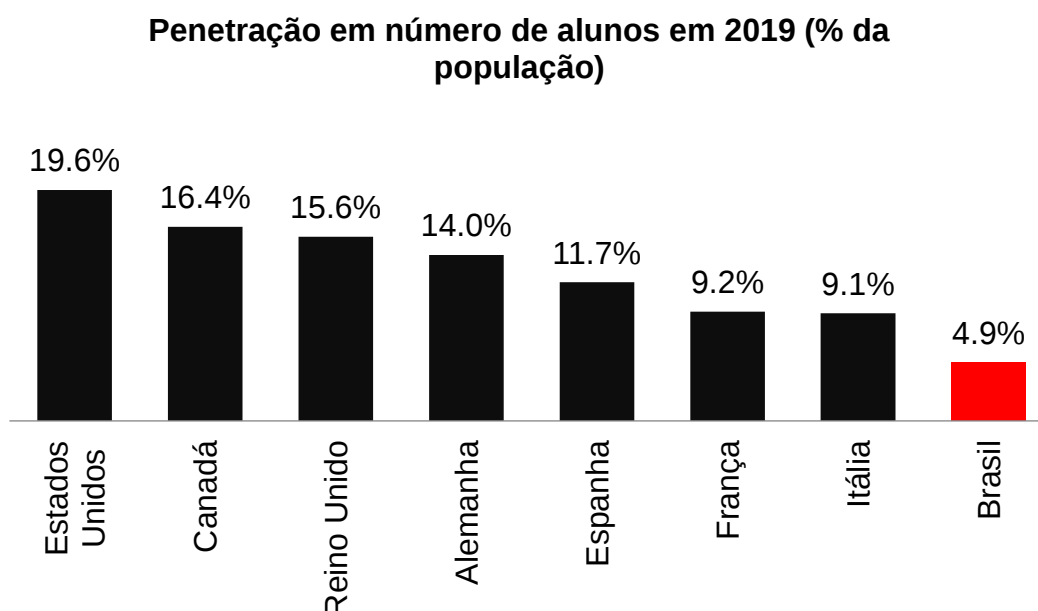
Gráfico 5 - NÚMERO MÉDIO DE ALUNOS POR ACADEMIA NOS 10 MAIORES PAÍSES



FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Apesar do grande número de academias e inscritos em números absolutos, o mercado de academias no Brasil ainda não está saturado: comparando a taxa de penetração, ou seja, a razão entre o número de clientes e a população total do país, nota-se que o Brasil possui uma penetração bastante inferior a outros mercados mais desenvolvidos.

Gráfico 6 – PENETRAÇÃO DO SETOR, EM NÚMERO DE ALUNOS



FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Com base nestas informações, é possível derivar algumas conclusões sobre o setor de academias no Brasil. O mercado brasileiro possui um tamanho significativo, porém ele é pequeno em comparação a outros países: o Brasil possui 2,2% do *market share* mundial em faturamento, não constando nem entre os 10 maiores países. Este tamanho relativamente pequeno não pode ser interpretado como baixa demanda pelo serviço ou baixo *footprint* do setor: o país é o quarto maior país em número de alunos e o segundo maior em número de academias.

Esta demanda é atendida por uma oferta muito pulverizada. Como resultado desta alta oferta, o gasto médio anual de um brasileiro com academias é de U\$ 210, menos da metade do gasto de um cidadão europeu ou estadunidense. Apesar do grande número de *players*, ainda existe espaço para

crescimento: o mercado de academias no Brasil ainda é pouco penetrado se comparado com outros países.

3.1.2 SEGMENTOS E PERFIS DE CLIENTES

Uma vez obtida uma visão geral do setor, em termos de tamanho e fragmentação, é importante entender em que segmento de fato a empresa objeto de estudo se encaixa, quem são os seus clientes e seus principais concorrentes. Para atingir este objetivo, primeiramente serão apresentados quais são os segmentos existentes dentro deste setor e, para cada um deles, serão especificados quem são os seus clientes, seu modelo de negócio e as principais empresas atuantes no Brasil.

3.1.2.1 VISÃO GERAL SOBRE OS CLIENTES

Usualmente, este setor pode ser segmentado em 4 subsetores: academias *full-service*, academias de nicho, academias boutique e academias *low cost*.

Academias *full service* são um segmento de academias *premium*, ou seja, que oferecem um serviço e infraestrutura diferenciada com um ticket médio mais alto por cliente. Oferecem além da infraestrutura e serviço de auxílio à musculação, aulas de danças, lutas, coletivas, esportes terrestres e aquáticos. Além disso, possuem serviços adicionais como fornecimento de *wi-fi*, toalhas, brinquedoteca para crianças e outras facilidades ao usuário.

A mensalidade média destas academias é de R\$ 450,00, o que resulta numa anualidade de R\$5.400,00, ou U\$1.002,00 - quase cinco vezes maior que o gasto médio anual de um brasileiro, descrito acima. Como exemplos destas academias, pode-se citar a Competition e a Body Tech. Seus clientes são as classes A e B, que possuem como fator ganhador a qualidade. Desta forma, estas academias atuam com uma estratégia de diferenciação, agregando o máximo de valor aos seus clientes.

Já as academias de nicho, como o próprio nome indica, atuam com uma estratégia de enfoque: especializam-se numa modalidade (como esportes, lutas, danças, etc) ou público específico (como idosos, pessoas com deficiência,

pessoas em recuperação físico-motora, etc). Devido à especialização, estas unidades buscam fidelizar seus clientes através do atendimento de suas necessidades, mesclando qualidade e preço segundo seu perfil.

As academias boutiques são academias ditas *super-premium*, ou seja, que oferecem um serviço e infraestrutura diferenciada com um ticket médio mais alto por cliente. Além da variedade de aulas e infraestrutura de qualidade, estas academias oferecem profissionais individuais ou para pequenos grupos, além do uso de tecnologia para monitoramento (calorias queimadas, índice de massa corporal) de resultados e indicadores de saúde (batimentos cardíacos, temperatura). As mensalidades podem atingir até R\$ 1.500,00, mostrando que o fator ganhador para estes clientes é a exclusividade e o luxo. Como exemplos de academias boutique, há a Les Cinq e a Sett, ambas localizadas em São Paulo.

As academias low cost, segmento no qual a empresa o objeto do estudo, são as redes de academia que buscam oferecer a infraestrutura necessária aos exercícios com o mínimo de serviço e pelo menor preço possível. Seus clientes têm como fator ganhador o preço e como fator qualificador uma qualidade de infraestrutura adequada para a prática de suas atividades. Estas são as academias mais comuns no mercado nacional e são as responsáveis pelo gasto médio anual do brasileiro com academias ser quase 50% menor do que de outros países comparáveis: com mensalidades entre R\$60,00 e R\$100,00, estas academias baseiam seu modelo de negócio na alta rotatividade de seus ativos, ou seja, na alta taxa de produção de receita com relação ao custo fixo. Entre os principais players neste subsegmento estão a Smart Fit (511 unidades no Brasil) e a Bluefit (96 unidades).

3.1.2.2 CRESCIMENTO HISTÓRICO

Historicamente, o mercado global de academias teve uma taxa de crescimento ponderado anual de 3,7% entre 2009 e 2019, em faturamento. Este crescimento foi em linha com o crescimento do PIB mundial cuja taxa foi de 3,8% no mesmo período. Neste mesmo período, o PIB brasileiro teve uma taxa de crescimento ponderado anual de 0,6% enquanto o mercado de academias, mas diferentemente do restante do mundo, cresceu numa taxa ponderada de 5,8%, quase 10 vezes mais rápido que o PIB do país

Tabela 4 - FATURAMENTO MUNDIAL DO SETOR DE ACADEMIAS E PIB MUNDIAL

Anos	Mercado global de academias (U\$ bilhões)	PIB global (U\$ trilhões)
2009	67,2	60,4
2010	70,9	66,1
2011	72,8	73,5
2012	75,8	75,2
2013	78,2	77,3
2014	84,3	79,5
2015	81,2	75,2
2016	83,2	76,4
2017	87,2	81,3
2018	94,0	86,4
2019	96,7	87,8
CAGR	3,7%	3,8%

FONTE: STATISTA, BANCO MUNDIAL 2020

Tabela 5 - FATURAMENTO DO SETOR DE ACADEMIAS NO BRASIL E PIB BRASILEIRO
(CONTINUA)

Anos	Mercado brasileiro de academias (U\$ bilhões)	PIB brasileiro (U\$ trilhões)
2009	1,2	1,7
2010	1,1	2,2
2011	1,9	2,6
2012	1,1	2,5
2013	2,4	2,5
2014	2,5	2,5

FONTE: BANCO MUNDIAL 2020

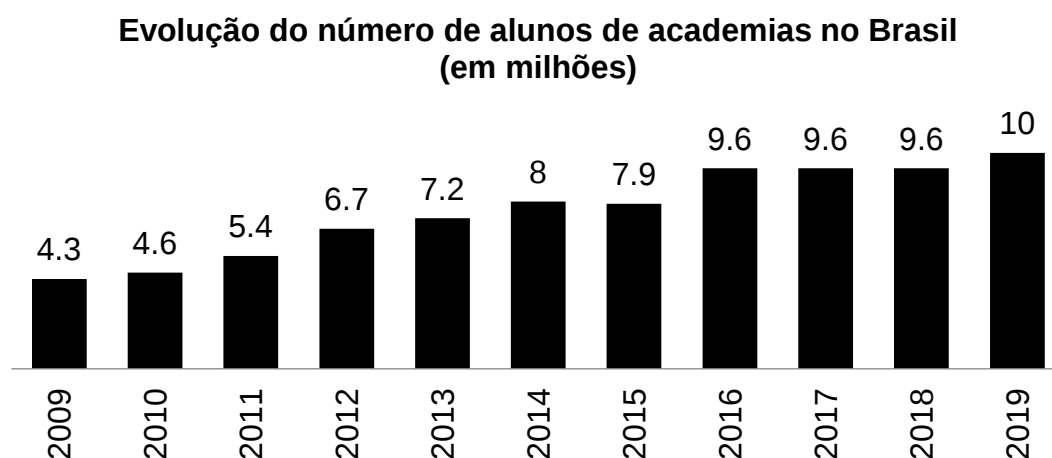
Tabela 6 - FATURAMENTO DO SETOR DE ACADEMIAS NO BRASIL E PIB BRASILEIRO (CONTINUAÇÃO)

2015	2,4	1,8
2016	2,5	1,8
2017	2,1	2,0
2018	2,1	1,9
2019	2,1	1,8
CAGR	5,8%	0,6%

FONTE: BANCO MUNDIAL 2020

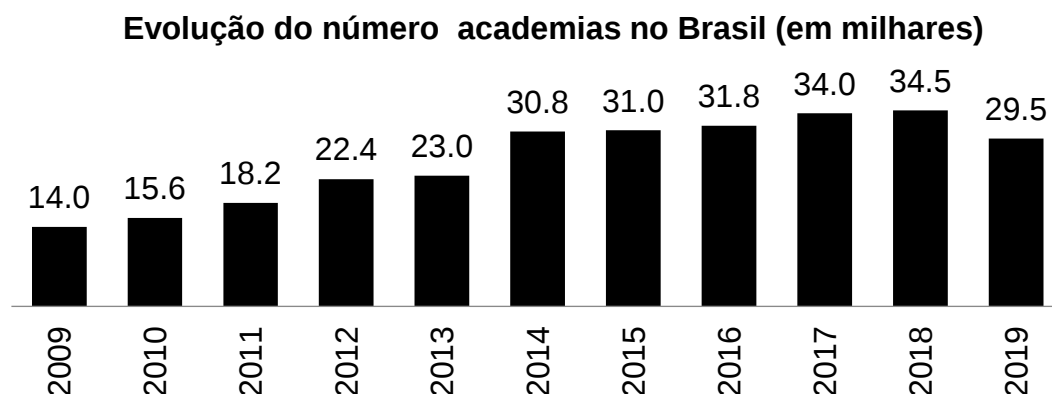
Novamente, olhar somente o faturamento não é suficiente para entender quais movimentos ocorreram no setor. Propõe-se então, como anteriormente, analisar como evoluiu sua quebra em número de alunos e gasto médio anual por aluno.

Gráfico 7 - NÚMERO MÉDIO DE ALUNOS POR ACADEMIA NOS 10 MAIORES PAÍSES



FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Gráfico 8 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ACADEMIAS NO BRASIL

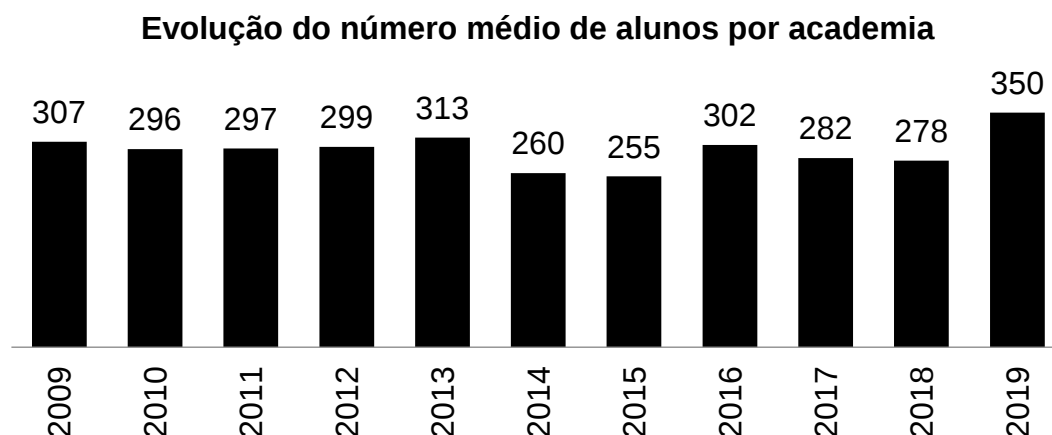


FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020

Observando os dados trazidos, nota-se que a taxa de crescimento médio ponderada do número de academias (*Compound Average Growth Rate* - CAGR) e do número de clientes é maior que o valor desta mesma métrica aplicada ao faturamento – 7,7% e 9,2%, respectivamente. Isso indica que o mercado teve seu ticket médio reduzido no decorrer da última década.

Para verificar se houve canibalização entre academias, é possível calcular a evolução do número médio de alunos por academia, conforme apresentado abaixo. Observa-se um CAGR de 1,3% entre 2009 e 2019, um crescimento singelo. Nota-se que houve um aumento do número de alunos por academia, em 2019, o que foi associado à redução do número de unidades abertas e não ao aumento do número de alunos por unidade. Calculando o CAGR entre os anos de 2009 e 2018, obtém-se -1,1%, uma redução anual pequena da base de clientes por unidade.

Gráfico 9 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO MÉDIO DE ALUNOS POR ACADEMIAS NO BRASIL



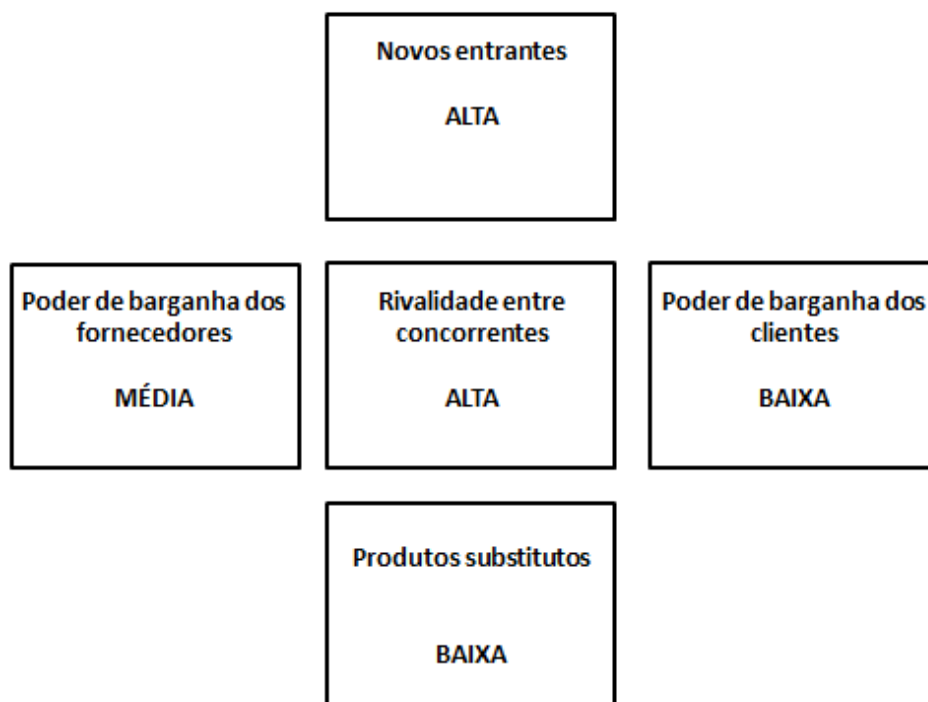
FONTE: IHRSA GLOBAL REPORT 2020)

Essa tendência é confirmada pelo órgão informacional IHRSA: entre os anos de 2008 e 2018, o número de clientes de academias aumentou 37%, segundo o relatório global de 2018. Para que o faturamento pudesse crescer os 3,7% nestes 10 anos, seria necessário que o preço caísse em média 26%. Este fato pode ser associado ao surgimento das franquias de academia *low cost* na última década, como a Smart Fit, na, cobrando mensalidades inferiores à R\$100,00.

3.1.3 ANÁLISE COMPETITIVA NO SEGMENTO *LOW COST*

Este tópico propõe-se a analisar a dinâmica competitiva no setor de academias *low cost*, através do uso das cinco forças de Porter: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha de clientes, poder de barganha de fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. O quadro abaixo resume as conclusões obtidas:

Figura 7 - 5 FORÇAS DE PORTER NO SEGMENTO DE ACADEMIAS



FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

3.1.3.1 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

Como indicado anteriormente, o setor de academias no Brasil é altamente pulverizado, sendo composto majoritariamente por pequenas e médias empresas. Existe, porém, um movimento que busca consolidá-lo através da criação de redes de academias. Esta expansão, feita por unidades próprias ou pelo modelo de franquias, tem sido liderada pelo segmento de academias *low cost*, tendo como grande representante a Smart Fit.

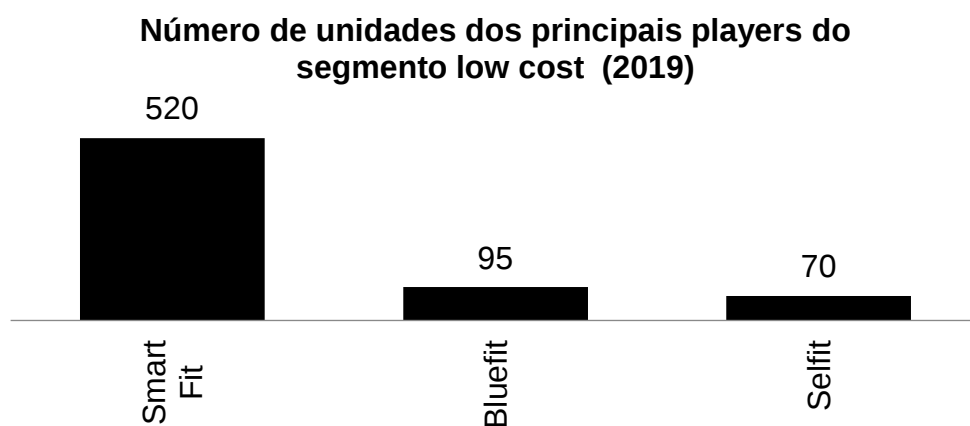
A Smart Fit possui 520 academias no país, somando mais de 1,63 milhões de clientes. Isso significa que a empresa concentra 16% de *market share* em número de alunos, mas somente 1,8% em número de academias. Comparativamente ao número médio de alunos por academia no país, de 209, a companhia possui em média 3130, quase 15 vezes mais do que a média nacional.

A expansão não significa simplesmente um aumento no faturamento das empresas, mas uma oportunidade de melhoria da margem líquida através da escala na compra de equipamentos e manutenção, da centralização da gestão e

no aumento da rotatividade do uso de ativos. Em termos práticos, isso permite à empresa realizar preços mais baixos que seus concorrentes, num segmento em que o preço é fator ganhador.

Existem também outros *players* relevantes no segmento *low cost*, mas são companhias privadas cujos dados operacionais e financeiros não são disponibilizados. Foi feito, porém, um levantamento do número de unidades, conforme mostrado abaixo:

Gráfico 10 - NÚMERO DE UNIDADES DOS PRINCIPAIS COMPETIDORES NO BRASIL



FONTE: SITES DAS EMPRESAS

Desta forma, a empresa objeto de estudo, caracterizada por ser de médio porte e atuante na mesma localidade que 15% das unidades da Smart Fit e quase que a integralidade das unidades da Bluefit e da Selfit, está sujeita a um ambiente competitivo de alta rivalidade.

3.1.3.2 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

Para estimar o poder de barganha dos clientes, foram realizadas visitas em uma unidade de cada uma das academias citadas, na cidade de São Paulo, para verificar se existe possibilidade de negociação do valor dos planos. Como resultado, o poder de barganha dos clientes foi considerado baixo, uma vez que os planos disponíveis (em termos de preço, condições de pagamento e prazo) são padronizados e, portanto, não podem ser alterados ou influenciados diretamente pelos clientes.

3.1.3.3 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Os fornecedores do setor de academias podem pertencer à três classes principais: fornecedores de equipamentos, treinadores e inquilinos dos espaços físicos das unidades.

Com relação à primeira classe, existem diversas marcas fornecedoras de equipamentos atuantes no Brasil, tanto nacionais e importadas, como Technogym, Nautilus, Star Trac, Cybex, ICON Health & Fitness, Paramount, Precor, Movement e Life Fitness. Dentre estes players os principais são Technogym (marca importada) e Movement (marca nacional).

Em geral, equipamentos de academia possuem preços mais altos, podendo custar até algumas dezenas de milhares de reais. Além do alto investimento inicial, existem custos recorrentes de manutenção, que podem variar segundo a qualidade do equipamento comprado.

Para entender melhor o poder de barganha dos fornecedores, foram realizadas duas entrevistas de profundidade com executivos da Technogym e da Life Fitness - roteiro da entrevista disponível na seção de anexos.

Segundo as entrevistas, existem 2 segmentos principais de fornecedores: os *premium* e os menor qualidade. Ambos os perfis atendem academias *low cost*, em especial as grandes redes, que pedem em sua maioria parcelamentos longos, de 36 à 48 meses. Esses pedidos aumentaram durante a pandemia, forçando uma competição cada vez maior por preço do lado dos fornecedores. Desta forma, é notório que fornecedores de menor qualidade possuem menor poder de barganha, visto que lutam por preço e não por diferenciação na qualidade dos equipamentos.

Os executivos entrevistados pertenciam a empresas *premium* e se disseram suscetíveis aos pedidos de reparcelamento, mas que possuíam certa margem para aceitar somente as solicitações de pedidos selecionados, com histórico de crédito confiável. Os entrevistados também ressaltaram que grandes redes não possuem condições melhores de compra do que redes menores, sendo melhores condições obtidas por clientes mais antigos e fiéis, com bom histórico de pagamento.

Nota-se, portanto, que fornecedores *premium* possuem um poder de barganha mais alto por diferenciarem-se pela qualidade de seus produtos, garantindo limite ao atendimento das demandas de clientes, tanto pequenos quanto de grandes redes.

Considerando o fornecimento de capital humano, as academias têm como principal tipo de contratação os *personal trainers*. Segundo a Sociedade Brasileira de *Personal Trainers*, existiam em 2015, 85 mil profissionais concentrados majoritariamente na região Sudeste (56%) e Sul (19%) do país. Isso significa uma média de 2.7 *personals* por academia, em 2015. Retomando o ponto discutido anteriormente de que muitas das academias são de pequeno porte, a oferta de profissionais reduz o poder de barganha do lado dos fornecedores de capital humano.

Finalmente, do lado dos fornecedores de espaço físico, seu poder de barganha pode variar segundo a localização. De forma geral, academias precisam ser localizadas em lugares de fácil acesso aos usuários, especialmente em grandes centros urbanos onde mobilidade pode tomar horas, como na cidade de São Paulo. Locais de fácil acesso para um grande fluxo de pessoas tendem a ter uma demanda significativa de aluguel, até mesmo por outros tipos de comércios e serviços, de forma que o poder de barganha do inquilino sobe – se refletindo no preço do aluguel e condições de pagamento.

3.1.3.4 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Tendo em vista que não existem barreiras regulatórias para a abertura de academias e que o CAGR do número de unidades, entre 2009 e 2019, foi superior ao crescimento do faturamento do setor (7,7% e 5.8% respectivamente), a ameaça de novos entrantes foi considerada alta.

3.1.3.5 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A ameaça de produtos substitutos não surgiu com a pandemia, mas foi acelerado por ela. No setor de academias, o principal produto substituto são as plataformas que possibilitam os treinos caseiros, que dispensam o uso da infraestrutura da academia. Entre elas pode-se citar: profissionais independentes, aplicativos e plataformas digitais de treino e até mesmo estruturas de academia acopladas a condomínios.

A principal ameaça dentre estas, é o uso de aplicativos para exercícios: uma pesquisa feita pela *Grand View Research*, em janeiro de 2020 anteriormente à pandemia, indicou que um crescimento anual médio de 21% era esperado para o setor global entre 2020 e 2026, saindo de U\$2,6 bilhões para U\$10,9 bilhões. Além disso, uma pesquisa feita pelo aplicativo *Freeletics* indicou que 71% dos participantes estariam dispostos a trocar um profissional humano pelo auxílio virtual.

Alguns dos aplicativos mais conhecidos e uma breve descrição de sua proposta de valor são apresentados abaixo:

Quadro 1 - PRINCIPAIS APLICATIVOS DE ATIVIDADES FÍSICAS (CONTINUA)

	Nike Training Club Aplicativo do modelo <i>freemium</i>, ou seja, aplicativo de download gratuito com alguns treinos também gratuitos. A versão paga, que custa R\$449,90 por ano, possui treinos exclusivos e acompanhamento nutricional.
	Freeletics Training Coach Aplicativo do modelo <i>freemium</i>, ou seja, aplicativo de download gratuito com alguns treinos também gratuitos. Treinos mais específicos são prescritos por inteligência artificial e podem ser obtidos mediante assinatura de no mínimo 3 meses, com mensalidade média de R\$15,00. Existe também uma rede social interna que via a motivação dos membros e sua consequente fidelização.
	BTFit Aplicativo com download gratuito, mas conteúdo pago, com mensalidades de R\$19,90. Acesso á aulas gravadas de lutas, danças e atividades variadas, além da prescrição de treinos por inteligência artificial.

FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA, LOJA DE APLICATIVOS GOOGLE PLAY

Quadro 2 - PRINCIPAIS APLICATIVOS DE ATIVIDADES FÍSICAS (CONTINUAÇÃO)

	Queima diária Conhecida como a Netflix, é uma plataforma de aulas gravadas (site e aplicativo) com profissionais e <i>influencers</i>, com mais 350 programas de exercícios. O acesso às aulas é feito mediante o pagamento de uma mensalidade de R\$ 29,90.
	Fitbit Coach Modelo <i>freemium</i>, com disponibilidade de algumas aulas abertas ao público. O conteúdo pago, pelo valor anual de U\$ 39,90, possui conectividade com outras plataformas como video-games e smart TVs.
	Exercício em casa Focado no público feminino, é uma plataforma de aulas gravadas com mais de 300 programas especializados, por R\$29,90 por mês. Possui acesso pelo site e pelo aplicativo.

FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA, LOJA DE APLICATIVOS GOOGLE PLAY

3.2. IMPACTOS DA PANDEMIA NO SETOR NO ESTADO DE SÃO PAULO

Para entender o impacto da pandemia no setor, é importante primeiramente entender quais foram as mudanças trazidas por ela. Após esta primeira apresentação, os impactos de médio e longo prazo no setor serão discutidos.

As mudanças trazidas pela pandemia tiveram seu marco inicial como sendo o *lockdown*. Em sessão extraordinária no dia 15 de abril de 2020, o Supremo Tribunal Federal deu autonomia aos estados e municípios para determinarem como lidar com a pandemia em suas jurisdições. Dado que a empresa objeto de estudo atua no Estado de São Paulo, esta monografia focará nessa localidade.

3.2.1 MUDANÇAS NA REGULAÇÃO

A cidade de São Paulo, pelo DECRETO Nº 64.881 de 22/3/2020, entrou em quarentena, com o fechamento de serviços não essenciais até segunda ordem. Em 28/5/2020, o Governo do Estado construiu um plano que ditou quais serviços poderiam funcionar em função da gravidade da pandemia. Este plano era composto por 5 fases, que variam da fase 1 vermelha (mais grave) à fase 5 azul (menos grave). A primeira versão do plano, anunciada pelo Governo do Estado, previa que as academias só poderiam ser abertas na fase 4 – verde.

Quadro 3 - SERVIÇOS AUTORIZADOS NA PRIMEIRA VERSÃO DO PLANO DE RETOMADA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Atividades	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Espaços públicos	×	×	×	×	×
Atividades imobiliárias	×	Restrito	✓	✓	✓
Concessionária	×	Restrito	✓	✓	✓
Escritórios	×	Restrito	✓	✓	✓
Bares e restaurantes	×	×	Restrito	Restrito	✓
Comércio	×	Restrito	Restrito	Restrito	✓
Shopping	×	Restrito	Restrito	Restrito	✓
Salão de beleza	×	×	Restrito	Restrito	✓
Academias	×	×	×	Restrito	✓
Teatro e cinema	×	×	×	×	×
Eventos grandes	×	×	×	×	×
Indústria não essencial	✓	✓	✓	✓	✓
Construção civil	✓	✓	✓	✓	✓
Educação	-	-	-	-	-
Transporte	-	-	-	-	-

FONTE: SITE DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Para as academias, as restrições de funcionamento, na fase 4 – Verde, eram as seguintes:

- Taxa máxima de ocupação de 30%;
- Funcionamento máximo diário por 6 horas, com flexibilidade de escolha dos horários mais propícios pelo empresário;
- Entrada de alunos somente perante agendamento prévio;
- Uso obrigatório de máscaras;
- Proibição de aulas coletivas;
- Higienização obrigatória de equipamentos ao menos três vezes ao dia;
- Suspensão do uso de chuveiros e bebedouros.

O plano foi posteriormente revisto, no dia 03/07/2021, e as academias tiveram seu funcionamento permitido a partir da fase 3 - Amarela. A atualização do plano é apresentada abaixo:

Quadro 4 - SERVIÇOS AUTORIZADOS NA SEGUNDA VERSÃO DO PLANO DE RETOMADA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Atividades	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Shopping	×	Restrito	Restrito	Restrito
Comércio	×	Restrito	Restrito	Restrito
Serviços	×	Restrito	Restrito	Restrito
Bares e restaurantes	×	×	Restrito	Restrito
Academias e centros esportivos	×	×	Restrito	Restrito
Salão de beleza e barbearia	×	×	Restrito	Restrito
Eventos, convenções e atividades culturais	×	×	Restrito	Restrito
Eventos com aglomeração	×	×	×	×

FONTE: SITE DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Para academias especificamente, as regras validadas pelo decreto foram as seguintes:

- Fase 3 - Amarela: regras anteriormente aplicadas à Fase 4 – Verde.

- Capacidade 30% limitada,
 - Horário reduzido (6 horas),
 - Agendamento prévio com hora marcada,
 - Permissão apenas de aulas e práticas individuais, mantendo-se as aulas e práticas em grupo suspensas,
 - Adoção dos protocolos geral e setorial específico.
- Fase 4 - Verde:
 - Capacidade 60% limitada;
 - Adoção dos protocolos geral e setorial específico.

Tendo em vista esse cronograma imposto pelo Estado de São Paulo, as academias passaram os meses de abril, maio e junho fechadas completamente. Em julho 2020, unidades foram reabertas com as limitações de capacidade impostas pela fase 4, ou seja, com somente 30% de ocupação e funcionamento diário de 6 horas.

A insegurança de voltar a frequentar academias pelo lado dos alunos também foi visível: uma pesquisa feita em agosto de 2020 pela Tecnofit indica que os clientes têm preferido planos mensais, pagos em dinheiro ou débito, o que facilita um eventual cancelamento. Isso indica que muitos ainda se sentem inseguros de retornar ao seu antigo padrão de comportamento, seja pela insegurança regulatória ou pessoal.

Essas restrições, aliadas à insegurança dos alunos de frequentarem as academias, levaram ao aumento do número de cancelamentos de matrículas e inadimplência.

Somente no primeiro semestre de 2021, com o avanço da vacinação no Estado de São Paulo, as restrições começaram a ser relaxadas e os alunos passaram a sentir-se mais seguros para frequentar novamente as academias. Ainda assim, os impactos dos meses de fechamento e funcionamento com restrições importantes ainda podem ser observados nos Demonstrativos de Resultados das empresas do setor: a receita da Smart Fit no primeiro trimestre de 2021 foi 35% inferior ao mesmo período no ano anterior.

3.2.2 MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CLIENTE

Durante o fechamento das academias, os clientes não deixaram de praticar atividades físicas, fazendo-as em casa: com a disponibilização de aulas e treinos de forma remota. A EVO W12, empresa de software de gestão para academias, registrou um aumento de 1.904% no número de aplicativos que usam o seu software e alta de 602% no número de aulas virtuais realizadas até junho de 2020.

3.2.3 IMPACTO NAS EMPRESAS ATUANTES NO MERCADO

Como resultado prático destas mudanças, durante o período de fechamento das academias, o número de clientes ativos no Brasil caiu 35%, segundo uma pesquisa feita em junho de 2020 pela EVO W12. Além disso, a pesquisa mostrou uma queda de faturamento de 77% nos meses de abril e maio, meses de fechamento completo das unidades, em comparação aos meses pré-pandemia de janeiro e fevereiro. Este cenário levou muitos pequenos e médios empresários, com baixo ou nenhum capital de giro a fecharem suas portas: o índice de fechamento de academias no país triplicou nos meses de abril e maio, em comparação ao mesmo período do ano anterior. O valor absoluto do índice não foi divulgado pela pesquisa.

Conforme cada cidade passava a permitir a reabertura de unidades, o setor foi se recuperando: uma pesquisa realizada em agosto de 2020 pela Tecnofit, uma empresa de software para academias, em âmbito nacional, houve uma recuperação de 88% dos alunos ativos, desconsiderando taxa de inadimplência.

Em termos práticos, há indícios de retomada da demanda por serviços de academia que, associado ao aumento do índice de fechamento de unidades, fomenta a tese de que os *players* sobreviventes à crise poderão crescer via atendimento desta demanda excedente.

3.3 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS FUTURAS PARA O SETOR

As mudanças impostas ao setor pela pandemia foram muitas e algumas delas possuem o potencial de serem permanentes. Uma pesquisa feita pela ACSM (*American College of Sports Medicine*) ranqueou quais seriam as

principais tendências do setor no pós-pandemia. As três principais tendências encontradas estão apresentadas abaixo:

Quadro 5 - PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO MERCADO FITNESS EM 2021

Ranking	Tendência	Descrição
1	Treinos online	Os treinos online são uma tendência criada na pandemia que deve perdurar no médio e longo prazo. Eles representam não só uma opção de manutenção da atividade física em outras potenciais situações de isolamento social, mas uma oportunidade de dar flexibilidade e customização do serviço ao cliente: aulas individuais, coletivas ou especializadas podem ser feitas em qualquer momento e em qualquer lugar.
2	Aparelhos de medição	Configura o uso de aparelhos de GPS, <i>smart watches</i> e sensores de temperatura, batimentos cardíacos, tempo de sono, número de passos. A relevância desta tendência é apoiada pela facilidade de acesso a estes <i>wearables</i> : muitos estão presentes nos celulares ou podem ser baixados como aplicativos.
3	Treinos com peso do corpo	É definido como um treino com uso mínimo de equipamentos, focado em movimentos que utilizam o próprio peso corpo para realização da atividade. Muito associado ao ganho de relevância da prática de atividades físicas em casa, este tipo de treino permite não somente levar a academia ao cliente em sua própria casa, mas também possui um potencial de redução de investimentos em materiais e equipamentos de treino pelas academias. Isso pode vir a ter um impacto parcialmente compensador, num cenário de funcionamento com limitação de capacidade e maior taxa de inadimplência.

FONTE: ACSM

3.4 POSIÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

3.4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo é uma rede de academias *low cost*, fundada em 2012, no interior de São Paulo por dois sócios: um minoritário, com experiência prévia no setor, e outro majoritário. É atualmente um dos principais *players* do segmento *low cost*, com dezenas unidades próprias localizadas no estado de São Paulo e dezenas de milhares de alunos ao final de 2020. Abaixo, são apresentadas a visão, missão e valores da empresa.

- Visão: todas as pessoas têm direito à uma vida saudável, livre de preconceitos e estereótipos.
- Missão: entregar de forma inclusiva, amigável e feliz, produtos e serviços para a prática de exercícios físicos, acolhendo da melhor forma possível todas as pessoas que buscam uma vida melhor e mais saudável.
- Valores: respeito, inovação, relações duradouras, protagonismo, humanização e consciência de baixo custo.

3.4.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Tendo em vista a definição da visão, missão e valores da empresa, fica claro que a estratégia corporativa da empresa visa obter o máximo de alunos possível por um baixo preço: sua visão traz a noção de levar uma vida mais saudável a todos de forma inclusiva e um de seus valores é a consciência de baixo custo.

A forma escolhida para expandir e aumentar a base de alunos da empresa foi composta por 2 partes: (i) maximização do número de alunos por unidade e (ii) a abertura de novas unidades no estado de São Paulo, tese de crescimento semelhante à operacionalizada pela Smart Fit. Para fazê-lo, a empresa buscou capital externo que viabilizasse esta expansão com o fundo de investimentos no qual o estágio foi realizado. Assim, após 3 anos da entrada do fundo, o número médio de alunos atingiu quase 10 vezes a média nacional, e mais que dobrou o número de academias na rede.

Desta forma, a estratégia corporativa da empresa, inicialmente focada na expansão da base de alunos, sem indícios de uma preocupação com os resultados financeiros desta expansão precisou-se adaptar-se ao novo acionista

e conciliar a expansão em número de alunos com a geração de valor econômico e financeiro.

Para acompanhar o desempenho desta nova estratégia competitiva, dois indicadores principais foram utilizados: o número de alunos ativos e o chamado EBITDA Academia. Este indicador é a soma dos EBITDAs de todas as unidades ativas (maduras ou em maturação), desconsiderando custos e despesas indiretos. Esse indicador é utilizado pelo fundo para o cálculo do valor da empresa - *valuation* pelo método dos comparáveis. Em termos práticos, a combinação destes dois indicadores permite acompanhar o quanto a empresa tem crescido e se este crescimento se reflete em resultado financeiro para o fundo.

Com o advento da pandemia do Covid-19, a estratégia de expansão por número de unidades como forma de obter mais alunos precisou ser revista: a queda do número de alunos ativos aliado ao aumento da inadimplência (alunos adimplentes representavam 90% da base de alunos ativos, mas durante a pandemia esta taxa caiu para 30%) explicitou que uma mudança de posicionamento seria necessária. Esta adaptação é o foco de estudo desta monografia.

3.4.3 ADAPTAÇÃO AO NOVO CENÁRIO: DIGITALIZAÇÃO E FIDELIZAÇÃO

Para adaptar-se à mudança de comportamento do cliente e às novas normas de funcionamento, trazidas no início desta seção, a empresa buscou atingir, da forma mais rápida possível, dois principais objetivos: (i) minimizar o número de cancelamentos e da taxa de inadimplência e (ii) adaptar seu serviço para este novo cenário, no qual as pessoas estão longe da infraestrutura física das academias.

Com relação ao primeiro ponto, a empresa implementou as seguintes medidas: ofereceu aos alunos a possibilidade de continuarem matriculados (alunos ativos) sem pagar a mensalidade durante o período de fechamento e ofereceu aos alunos que continuaram pagantes, apesar do fechamento, um plano *premium* no qual o aluno teria descontos de consumo em empresas parceiras.

Já com relação ao segundo ponto, a empresa desenvolveu um novo produto que levaria o serviço da academia à casa dos clientes: um aplicativo de treinos. O aplicativo daria acesso às aulas com profissionais, treinos personalizados e acompanhamento de resultados. O produto desenhado possui um custo inferior ao de uma academia *low cost*, tendo uma mensalidade de R\$39,90 - em linha com outros aplicativos de ginástica como o Queima Diária e o Nike Training Club.

Este movimento não foi inusitado, mas um acompanhamento ao movimento de adaptação de todo o setor a um novo cenário de distanciamento social: segundo um levantamento da AppsFlyer, até o final de março de 2020, o número de downloads de aplicativos de exercícios cresceu 226% para downloads não-orgânicos (ou seja, com investimentos de marketing) e 116% para downloads orgânicos.

3.4.4 REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Dada a natureza de serviço não discricionário de sua proposta de valor, a empresa possui, comparativamente a outros setores, poucas interações com *stakeholders* externos.

Num cenário pré-pandemia, pode-se dizer que existiam 2 principais alianças estratégicas: os bancos e os fornecedores de equipamentos. Os bancos são uma fonte de capital de giro, capital de investimento para aquisição de equipamentos e até mesmo operações mais significativas de expansão ou alteração da estrutura de capital da empresa. Já os fornecedores de equipamentos são essenciais para o bom funcionamento do negócio, uma vez que o principal valor agregado das academias *low cost* é o acesso ao capital imobilizado – o serviço de acompanhamento da atividade física é compartilhado por dezenas de alunos e alguns até mesmo montam seus próprios treinos e aderem ao serviço somente pelo acesso à infraestrutura.

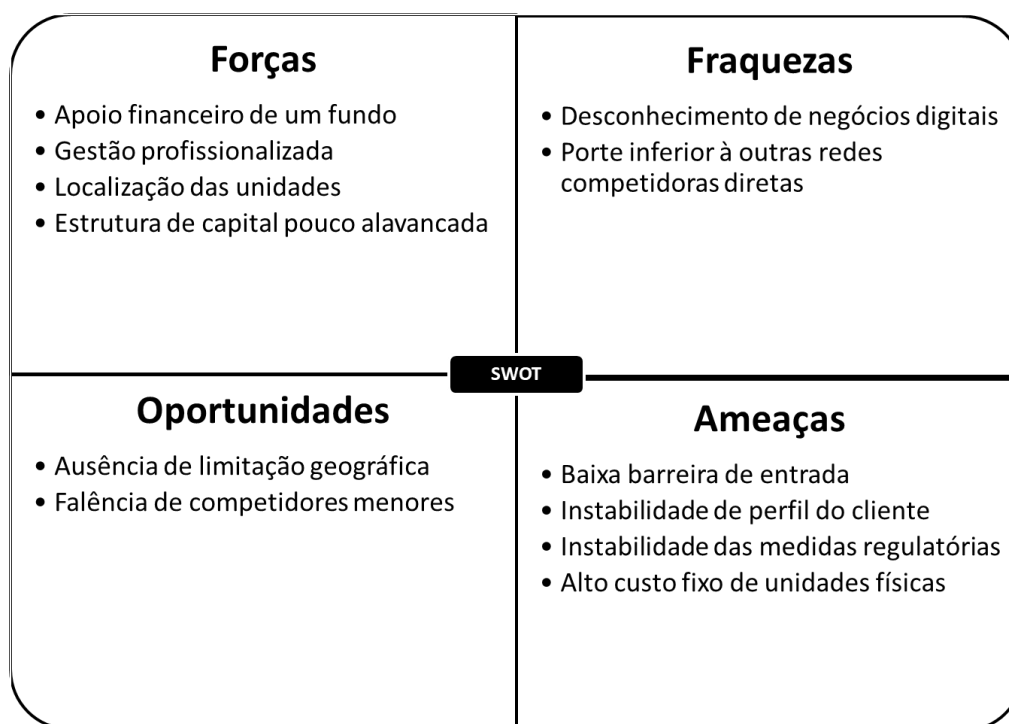
Com o lançamento de um novo produto, uma nova aliança estratégica ganhou relevância: as plataformas digitais de pesquisa e mídias sociais. Estes novos parceiros são relevantes para potencializar não somente o aumento do

número de potenciais clientes na boca do funil de aquisição de clientes, mas também a taxa de conversão destes clientes potenciais em clientes pagantes.

3.4.5 ANÁLISE SWOT

Tendo em mentes todas as discussões trazidas, foi possível construir um quadro SWOT, identificando as principais forças e fraquezas da empresa assim como as principais oportunidades e ameaças do setor:

Figura 8 - ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ESTUDADA



FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

3.4.5.1 FORÇAS

Estão listadas abaixo as principais forças identificadas na empresa:

- Apoio financeiro de um fundo: o apoio financeiro do fundo é uma força, pois viabiliza estratégias de expansão e consolidação no setor, além de trazer credibilidade á potenciais novos investidores e credores (bancários ou não).

- Gestão profissionalizada: a implantação de uma gestão profissionalizada e qualificada é parte importante da entrada do fundo na empresa, sendo comum a todas as empresas investidas. Desta forma, o desenho de metas, movimentos competitivos e sua operacionalização estão nas mãos de profissionais

reconhecidamente de excelência que possuem o aval do fundo para assumirem as suas respectivas funções.

- Localização das unidades: as unidades estão localizadas em regiões povoadas, ou seja, com alta densidade populacional. Isso gera um alto fluxo de pessoas em frente às unidades, fomentando o crescimento orgânico do número de alunos e o fortalecimento da marca.

- Estrutura de capital pouco alavancada: empresa possui um baixo índice de endividamento, tornando possível alavancar-se para viabilizar uma expansão ou reposicionamento estratégico.

3.4.5.2 FRAQUEZAS

Estão listadas abaixo as principais fraquezas identificadas na empresa:

- Desconhecimento de negócios digitais: até o lançamento do aplicativo de exercícios durante a pandemia, a empresa nunca atuou em negócios digitais, tendo somente um site publicitário de unidades físicas. A empresa está, portanto, em desvantagem competitiva frente aos aplicativos de exercício previamente existentes em relação ao conceito de curva de experiência.

- Porte inferior outras redes competidoras diretas: a desvantagem competitiva advinda da diferença de porte é composta de três parcelas. A primeira refere-se à curva de experiência advinda de uma maior base. A segunda parcela refere-se à economia de escala dado que uma rede de maior porte pode negociar melhores condições frente à fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço. Finalmente, a terceira parcela advém do tamanho da base de alunos - uma estratégia comum de marketing no segmento de academias é a aquisição de alunos por recomendação, ou seja, quando um aluno ativo é premiado por trazer novos clientes. Esta premiação pode ser feita por descontos, presentes ou vales. Assim o aumento da base de clientes pode vir a ter um efeito exponencial na aquisição de alunos.

3.4.5.2 OPORTUNIDADES

Estão listadas abaixo as principais oportunidades identificadas para a empresa:

- Ausência de limitação geográfica: com esta nova tendência de aplicativos de exercícios, a noção de capacidade limitada pelo espaço físico da unidade deixa de existir. Desta forma, a natureza do investimento para a expansão muda do conceito brick & mortar, para o custo de aquisição de clientes por marketing, destruindo a fronteira da capilaridade física, e consequentemente da complexidade de gestão, para consolidar-se no setor.

- Falência de competidores menores: a pandemia trouxe consigo inúmeras dificuldades já discutidas nesta monografia, que levaram ao fechamento de muitos negócios de pequeno ou médio porte. Este fechamento, no cenário em que o uso de academias físicas retorne aos patamares normais, gera uma demanda não atendida que pode ser capturada pela empresa objeto do estudo.

3.4.5.3 AMEAÇAS

Estão listadas abaixo as principais ameaças identificadas para a empresa:

- Baixa barreira de entrada: não existem barreiras regulatórias ou jurídicas a serem respeitadas para entrada no setor. Existe, contudo, uma limitação de capital inicial tanto para entrada no segmento de unidades físicas, relacionada à compra de equipamentos e infraestrutura, quanto para o segmento de aplicativos de exercícios, relacionada à construção da marca e à aquisição de clientes.

- Instabilidade do perfil do cliente: o advento da pandemia foi, como já citado anteriormente, inesperado. Desta forma, as reações motivadas pelo medo ou outros drivers subjetivos, não podem ser julgados como permanentes, mas observadas com cautela para que a empresa esteja pronta para potenciais mudanças.

- Instabilidade das medidas regulatórias: as medidas regulatórias da pandemia são medidas tomadas em tempos de crise. E como medidas extraordinárias, é improvável que se mantenham por completo no longo prazo. Porém, é possível que resquícios destas medidas venham a ser incorporadas, como por exemplo, a maior frequência de higienização de aparelhos.

- Alto custo fixo de unidades físicas: o atual modelo de negócio do setor, baseado em academias físicas, impõe que uma parte alta do capital seja

imobilizado, ou seja, em imóveis e equipamentos de custo elevado. Este alto gasto de capital inicial para a abertura de uma nova unidade pode vir a ser um freio de expansão para empresas ainda não geradoras de caixa ou com capital de terceiros limitado.

3.5 PROBLEMAS CONSIDERADOS

Como argumentado anteriormente, a empresa encontra-se num mercado instável, cercado de riscos mensuráveis e incertezas. Mais especificamente, o setor de academias é caracterizado pelos altos custos fixos, gerando uma queima de caixa operacional significativa com a queda natural da demanda durante a pandemia e a limitação do número de usuários para evitar novas ondas da doença.

Essa queima de caixa é gerada por resultados operacionais negativos refletidos na métrica financeira EBITDA, utilizada no setor para cálculo do valor da empresa, resultando não somente num retorno menor, e potencialmente negativo, para o fundo investidor foco desta monografia, mas também numa menor liquidez do ativo, uma vez que o porte impossibilita uma saída por oferta pública, restando somente como possibilidades de saída concorrentes diretos e outros fundos interessados em pagar barato na tese de investimento.

Assim, o problema considerado nesta monografia consiste em “Como posicionar esta rede de academias de forma a maximizar o retorno financeiro do investimento para o fundo no médio prazo?”

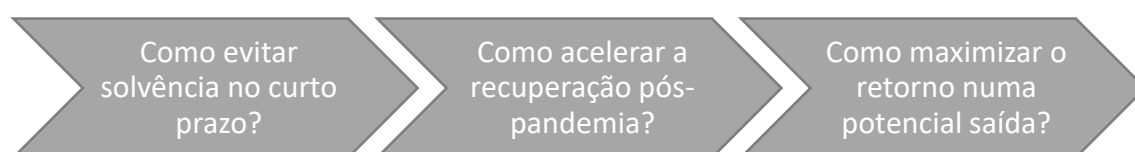
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS

Para a resolução do problema descrito, esta monografia propõe a seguinte estrutura de análise, que apresenta uma priorização do que deve ser feito para garantir um bom acordo de venda na saída do fundo de investimento do ativo em questão.

Este capítulo do trabalho se propõe a analisar as potenciais decisões da empresa e seus impactos no posicionamento estratégico para, ao final, propor um potencial plano de ação a ser implementado em conjunto pelo fundo e pela empresa em prol de um benefício mútuo de melhoria operacional e retorno financeiro.

A ideia consiste em primeiramente evitar a solvência da empresa num contexto de queima de caixa operacional sem duração definida. Uma vez garantida a sobrevivência da empresa no curto prazo, deve-se focar na estratégia de aceleração da recuperação dos indicadores financeiros, em especial do EBITDA Academia, de forma a viabilizar uma saída com retorno positivo ao fundo. Finalmente, pode-se focar na maximização do retorno do fundo tendo em vista uma a necessidade de saída do investimento, que completa em 2021 cinco anos. É válido ressaltar que estas etapas não são necessariamente assíncronas, mas simplesmente uma forma de priorizar o que é mais urgente.

Figura 9 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

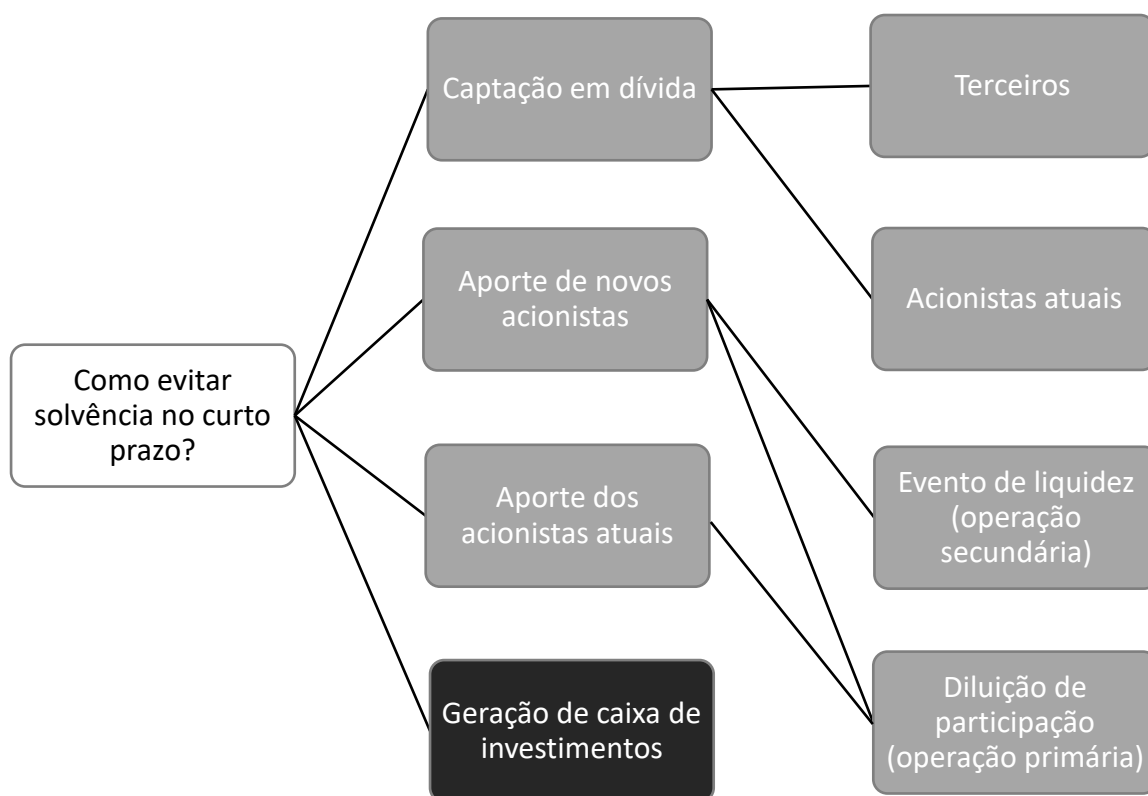


FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

No curto prazo, evitar a solvência da empresa é essencial: a queima de caixa operacional média mensal corresponde, durante o período de funcionamento limitado das unidades à 10% do caixa total da empresa em janeiro de 2021. Assim, supondo que estas limitações se mantenham até o final do ano assim como o patamar da queima de caixa, a empresa zeraria seu caixa em menos de 12 meses.

Tendo em vista a urgência da obtenção de caixa, esta monografia desconsiderou como possibilidade esforços de redução de inadimplência e expansão da base como possibilidades de curto prazo, devido ao tempo mais longo da obtenção de resultados significativos e a dificuldade de obtê-los dadas as externalidades já discutidas previamente. Resta, portanto, gerar caixa através das demais partes do demonstrativo de fluxo de caixa: o caixa de investimentos (em preto, na imagem abaixo) e o caixa financeiro (em cinza, na imagem abaixo). Além disso, a empresa já opera com o mínimo de custos essenciais e qualquer redução seria advinda do fechamento de unidades.

Figura 10 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA I



FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

Não sendo o objetivo deste trabalho fazer uma análise detalhada da posição financeira da empresa, abaixo está apresentada uma breve descrição de cada um dos possíveis caminhos, suas principais diferenças e impactos para a

empresa. Este racional foi usado como base para a construção do diagrama GANTT apresentado em seguida.

- **Captação de dívida com terceiros:** a captação de dívida com terceiros, ou seja, a emissão de linhas de crédito, notas promissórias e debentures para instituições financeiras e investidores qualificados, é um dos caminhos possíveis para captação de caixa. Porém neste contexto de risco de solvência, o risco da dívida possivelmente exigiria um prêmio alto e garantias para ser aceito. Vale ressaltar que, na visão de um fundo investidor, este aumento da dívida líquida reduz o *valuation* do *equity* da empresa, sendo negativo considerando uma saída do fundo no curto prazo.
- **Captação de dívida com acionistas:** diferentemente da captação com terceiros, citada anteriormente, a emissão de dívida para com os acionistas pode potencialmente trazer melhores condições de emissão, tanto em termos de custo da dívida quando em condições do contrato como tempo de carência, duração da dívida e garantias oferecidas. A dificuldade associada a este tipo de emissão consiste em convencer acionistas a colocar ainda mais capital num negócio de risco. Fundos, especialmente, possuem estatutos internos que impõem limitações de concentração de investimentos do portfólio, evitando exposição excessiva à ativos e setores. Portanto, esta opção pode ser inviável seja por restrições de acionistas fundos ou por falta de liquidez de acionistas pessoas físicas, como os sócios fundadores. Vale ressaltar que um dos acionistas possui uma debenture conversível em ações da empresa analisada.
- **Aporte de novos acionistas:** a entrada de novos acionistas na empresa poderia ser feita por
 - (i) captação primária, na qual ocorre a diluição das participações dos demais acionistas e o dinheiro vai diretamente para o caixa da empresa;

- (ii) captação secundária no qual um acionista novo compra a participação de um acionista atual e o dinheiro vai para o acionista que efetuou a venda ou para a empresa, através do aumento do capital social;
 - (iii) captação mista, que inclui tanto uma parcela de captação primária quanto uma parcela de captação secundária. Para o fundo foco deste estudo, cuja entrada no investimento atingiu em 2021 o período de 5 anos (tempo depois do qual habitualmente se busca uma saída do investimento no setor), esta alternativa representa uma oportunidade de liquidez viável, uma vez que as condições atípicas tornam a empresa um alvo barato para competidores que buscam consolidação ou fundos que acreditam na tese ou são especialistas em recuperação de empresa.
- **Aporte de acionistas atuais:** de forma similar ao aporte de novos acionistas, esta alternativa também poderia ser feita como uma das três formas citadas acima. Porém, esta alternativa parece menos provável de ser aceita, uma vez que os acionistas atuais não realizaram aportes frequentes em cenários mais promissores de expansão e crescimento, indicativo de que não estariam muito abertos para aportar em cenários mais incertos, no qual o capital investido não traria à priori valorização, mas sobrevivência.
 - **Geração de caixa de investimentos:** a geração de caixa de investimentos consiste basicamente na venda ou empréstimo de ativos da empresa. Isso já havia sido feito pela empresa durante o ano de 2020, quando unidades não lucrativas foram fechadas com a duração estendida da proibição de funcionamento das academias no estado de São Paulo. Um ponto relevante de ser considerado nesta alternativa é a depreciação dos equipamentos, cuja venda para obtenção de caixa e posterior reinvestimento para recuperação da base de alunos, geraria prejuízo à empresa. A magnitude deste prejuízo deveria ser comparada aos custos totais, incluindo custos de emissão, das demais opções citadas anteriormente.

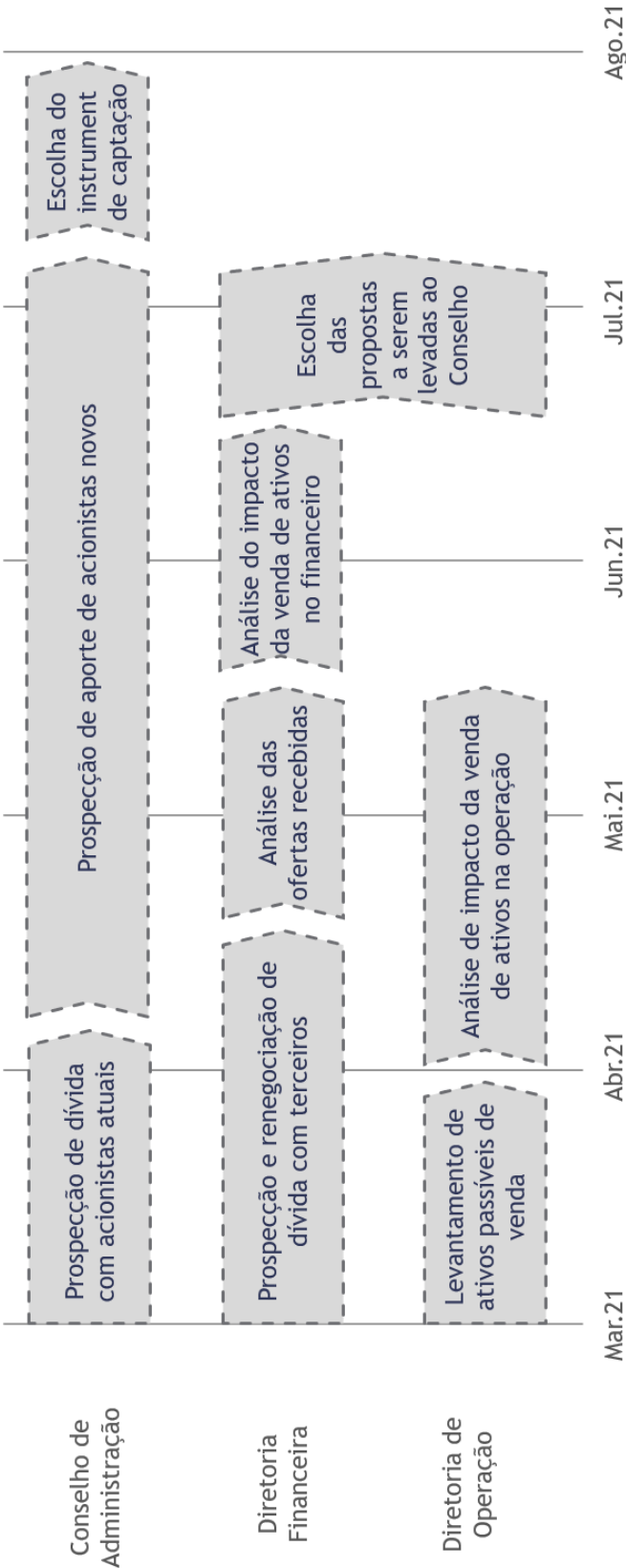
A escolha de quais das alternativas citadas acima deverão ser executadas depende de uma análise detalhada do custo total associado a cada uma delas. O custo total incorpora não somente os juros associados às dívidas com terceiros ou o custo em *equity* associado a um novo aporte, mas também despesas de emissão de dívidas, o tempo até obtenção do capital e todos os demais impactos financeiros.

Com base neste raciocínio, esta monografia propõe o seguinte cronograma de atividades, representado na página a seguir por um diagrama de GANTT adaptado, que considera tanto a natureza específica das atividades propostas quanto a estrutura da tomada de decisão da empresa, constituída por trocas constantes entre Diretoria Executiva e Conselho de Administração, do qual o fundo foco do trabalho faz parte.

Mais especificamente, a proposta consiste em analisar num primeiro momento quais são as opções viáveis de captação dentro do próprio time de acionistas, partes interessadas que estão cientes da situação da empresa e conhecem previamente a tese de crescimento. É esperado que este conhecimento prévio acelere o afunilamento de alternativas viáveis. Estas conversas poderiam ser tocadas pelos acionistas, através de seus representantes no Conselho de Administração enquanto a Diretoria Financeira deveria focar em obter propostas de emissão de dívidas por em grandes bancos e, em parceria com a Diretoria de Operações, analisar se existem ativos os quais poderiam ser vendidos, seu impacto na captação e o risco associado à sua liquidação.

Com relação aos prazos de cada atividade, estes foram definidos com base na data limite de depósito em conta do valor captado, considerando o cenário de consumo total do caixa da empresa em 10 meses. Para evitar situações críticas, o prazo proposto para finalização de todas as atividades é de 5 meses, de forma a garantir uma margem de segurança de caixa. Cada atividade intermediária pode ter seu prazo revisto, dada sua natureza de negociação e delicada, mas recomenda-se o respeito para garantir o bom andamento do processo como um todo.

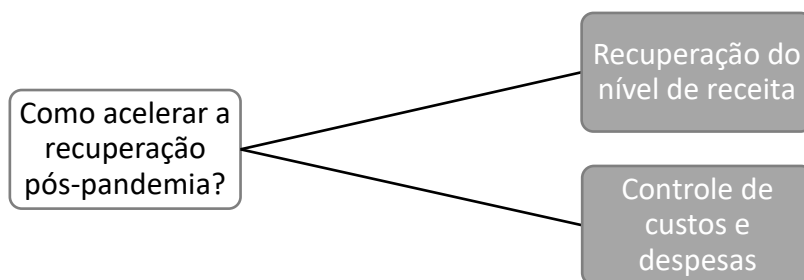
Figura 11 - CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO DA ETAPA I



FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

Uma vez garantida a sobrevivência da empresa no curto prazo, os tomadores de decisão podem focar na recuperação, preparando-se para um cenário sem restrições de suas atividades. Neste contexto, recuperação refere-se ao lucro, indicador composto pela diferença entre receitas e custos, o que justifica a análise de potenciais soluções sendo a estrutura apresentada abaixo:

Figura 12 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA II

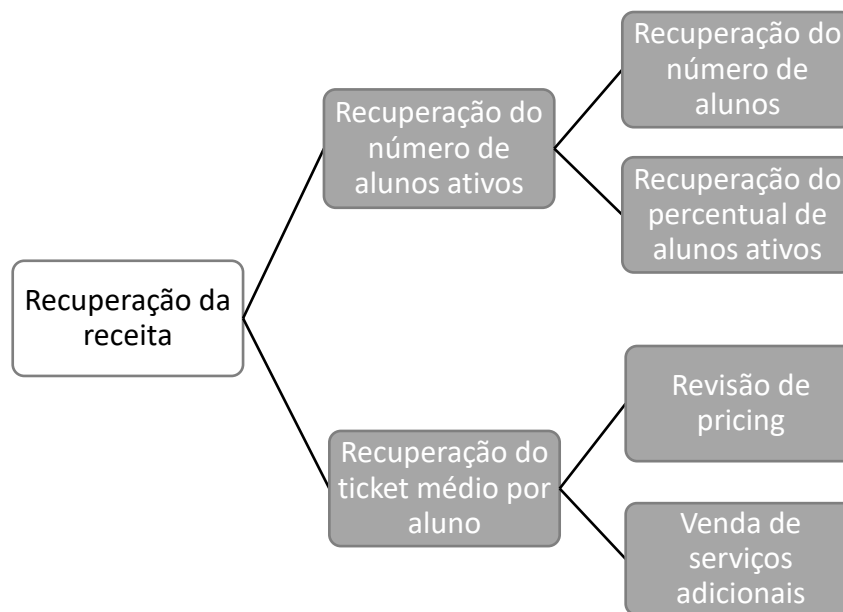


FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

Apresenta-se a seguir, uma análise separada de cada uma das parcelas descritas acima, de receitas e custos.

Para analisar o que poderia ser feito pela parte das receitas, é importante entender do que a receita é de fato composta neste setor: ela é calculada como o ticket médio por aluno (incluindo mensalidades e taxas de matrícula) multiplicado pelo número de alunos ativos. Neste contexto, alunos ativos são aqueles matriculados e pagantes. Assim, para recuperar o número de alunos ativos, existem 2 caminhos possíveis: o aumento da base de alunos e/ou o aumento da taxa de alunos ativos em relação ao número total de alunos da base. Já pelo lado do *ticket* médio, o objetivo é o aumento da receita média obtida por aluno ativo, seja pelo aumento do preço dos serviços oferecidos atualmente ou pelo oferecimento de serviços pagos adicionais.

Figura 13 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA II FOCADO EM RECEITAS



FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

Apesar de teoricamente possíveis, nem todas as possíveis ações listadas acima são operacionalizáveis com a mesma chance de sucesso. Uma breve discussão sobre as possíveis ideias é apresentada a seguir, acompanhada em seguida por um cronograma sugerido de ações para a implementações das iniciativas propostas segundo as conclusões.

- **Recuperação do número de alunos:** a base de alunos da empresa estudada é composta por algumas dezenas de milhares de alunos, havendo uma média de 2000 alunos por unidade. Este número foi mantido durante a pandemia, havendo uma baixa taxa de cancelamentos, com o desligamento acumulado entre o início de 2020 e o início de 2021 de aproximadamente 10%. A principal causa da queda da receita, como indicado anteriormente, é a alta taxa de inadimplência da base de alunos, não sendo, portanto, um aumento de seu tamanho o gerador de retornos significativos durante este momento de transição entre a pandemia do Covid-19 e a normalização do nível de atividade do setor. Tendo em mente este cenário de retomada, é importante que a empresa objeto do estudo seja capaz de manter a base de alunos fiel, de forma à que sua parcela de receita volte a ser convertida após a normalização do cenário setorial. Para

tanto, sugere-se uma comunicação periódica com os alunos, de forma a fazer-se presente e transmitir confiança e segurança sobre o retorno das atividades na empresa estudada e não em concorrentes.

- **Recuperação do percentual de alunos ativos:** conforme dito acima, o tamanho da base de alunos não sofreu grandes mudanças durante a pandemia, mas o número de alunos inadimplentes, em especial durante os meses de fechamento, chegou a bater mais de 50% da base total de alunos. Existem duas hipóteses principais para justificar essa porcentagem alta de inadimplentes: alunos não desejam pagar por um serviço pelo qual não estavam usando, seja por escolha própria ou limitações regulamentares, ou eles não podem pagar pela crescente pressão no orçamento familiar, fazendo com que custos não discricionários, como serviços de academia, percam prioridade. Em ambos os casos, se faz relevante entender o perfil do cliente, suas inseguranças, limitações e intenções de consumo pós-pandemia. Assim, recomenda-se que seja feito um estudo de mercado no médio prazo, quando não houver mais risco de solvência, para entender como recuperá-lo da maneira mais rápida e menos custosa possível em prol da normalização da taxa de inadimplência.
- **Revisão de *pricing*:** conforme indicado anteriormente, uma das formas de se recuperar a receita poderia vir através do aumento das mensalidades. Foi discutido anteriormente a tendência de queda do preço médio gasto no país com academias, desde o surgimento das academias *low cost* – segmento do qual pertence a empresa estudada por esta monografia. Juntando-se a este fato, a recuperação econômica dos alunos não será imediata, como mostra alta taxa de inadimplência mantida alta entre meados de 2020 e 2021. Desta forma, não parece haver espaço para um aumento de preços durante e após a pandemia. Uma segunda hipótese possível poderia ser que a redução do preço, num cenário de normalização das atividades, seria capaz de gerar uma demanda incremental que compensasse a queda do preço gerando mais receita absoluta. Entretanto, academias do segmento *low cost* possuem margens

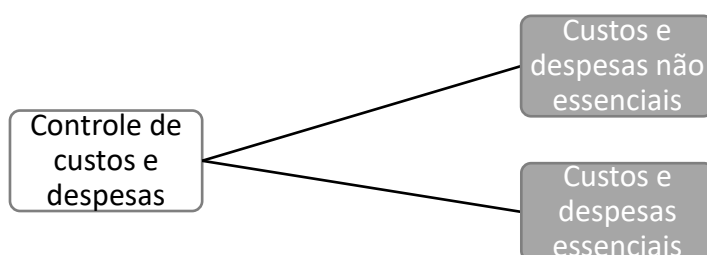
operacionais baixas, em torno de 5%, de forma que a redução do preço poderia intensificar a situação financeira já preocupante da empresa e, portanto, a iniciativa não foi considerada como parte do plano de ação.

- **Vendas de serviços adicionais:** exploramos nas opções listadas anteriormente as potenciais formas de recuperar receita sem alterações do portfólio de serviços oferecidos – no caso da empresa oferecida, o portfólio inclui majoritariamente mensalidades de alunos, sem outras fontes de receita adicionais. Existem, porém, em outras academias, o oferecimento de serviços adicionais, como venda de itens relacionados à atividade física (camisetas, garrafas de água, suplementos alimentares, entre outros). Propõe então que o time financeiro da empresa foco do estudo realize estudos de viabilidade e retorno econômico do oferecimento de novos serviços complementares à atividade-chave para, em seguida – caso o retorno sobre o investimento de capital e tempo pareça suficientemente atrativo.

Em suma, sugere-se uma análise criteriosa dos componentes do faturamento da empresa para entender onde existe espaço para trazer mais impactos de recuperação, tendo em mente o cenário de transição até a normalização das atividades do setor. Durante este período, é importante manter contato com a base ativa e inativa de clientes para recuperá-los quando estes se sentirem confortáveis, em termos de saúde e de condições financeiras, para retornarem às academias. Além disso, sugere-se investir numa pesquisa de mercado, para entender quais serão os drivers dos alunos e qual a precificação adequada para maximização da receita, tendo em mente a elasticidade da relação preço-adesão. De maneira concomitante, sugere-se realizar internamente um estudo de viabilidade e retorno econômico da venda de serviços adicionais aos treinos e, caso seja comprovado um retorno atraente com investimentos iniciais viáveis, recomenda-se que a empresa comece a estruturar a operação desta nova fonte de receitas (contatando fornecedores, remanejando mão-de-obra, analisando layout das academias para achar o melhor lugar de posicionar a venda de artigos etc.).

Uma vez analisadas as receitas para buscar oportunidades de aceleração da recuperação do faturamento, sugere-se à empresa analisada por esta monografia de realizar o mesmo estudo voltado aos custos e despesas. Diferentemente da receita, a revisão dos custos depende significativamente menos de atores externos, cabendo somente à empresa decidir pelo corte. Para facilitar nossa análise, sugere-se analisar separadamente custos essenciais e não essenciais, conforme apresentado abaixo:

Figura 14 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA II FOCADO EM CUSTOS



FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

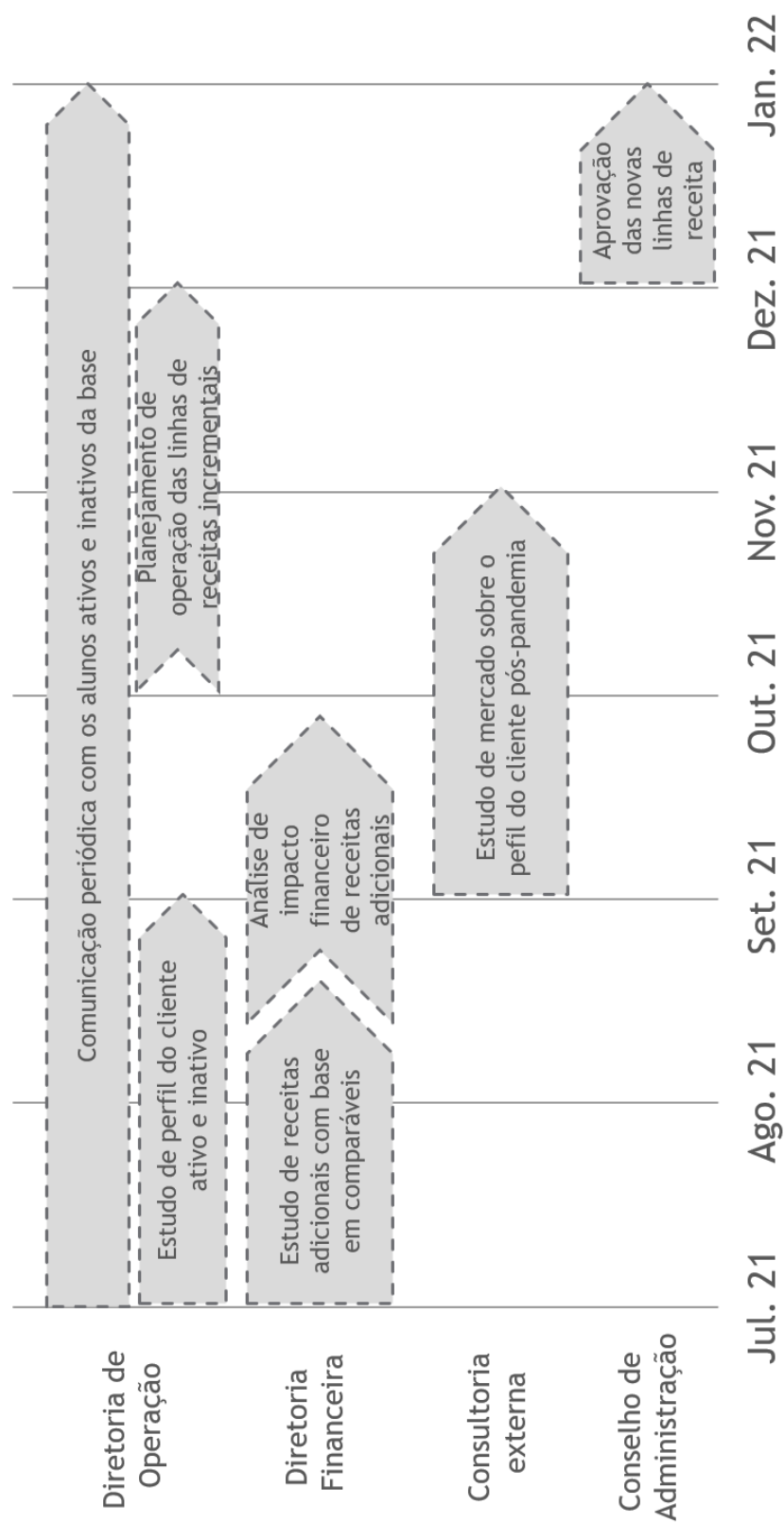
- **Custos e despesas essenciais:** custos essenciais são uma categoria de custos da empresa que englobam custos diretamente ligados à operação da empresa, incluindo custos com professores, manutenção de equipamentos, contas de luz, água e aluguel. Como discutido anteriormente, a empresa já atua em níveis mínimos de custo, acompanhando semanalmente se a meta de custos está sendo respeitada. A decisão de corte de custos tomada anteriormente de caráter urgente para evitar solvência, e logo, foi feita sem um estudo prévio de impacto na qualidade do serviço entregue ao cliente. Desta forma, sugere-se que, conforme a o nível de atividades for se recuperando, a empresa realize um estudo de percepção do nível de serviço com esta mudanças de custos separando algumas unidades como piloto trabalhando num cenário de custo mínimo, como atualmente existente em todas as unidades, e que realize pesquisas de satisfação com seus alunos para medir se existe diferença de percepção pelo lado do cliente entre diferentes unidades. Para tanto, sugere-se que as pesquisas se apoiem

em métodos comparativos nas perguntas, como escalas de nota padronizadas e formulação de perguntas imparciais.

- **Custos e despesas essenciais:** custos não essenciais são uma categoria dos custos da empresa que se refere-se a custos não diretamente ligados à operação da empresa como salários de executivos e profissionais administrativos e demais custos da matriz. Assim como os custos essenciais, esta categoria também foi desidratada durante a pandemia, havendo até mesmo entrega do prédio da sede e sua realocação para uma das unidades com espaço próprio e ocioso. Salários e bonificações também foram cortados desde meados de 2020. Diferentemente do que foi defendido anteriormente, sugere-se que a empresa normalize salários e bonificações assim que possível, sob o risco de perder executivos qualificados responsáveis pela tomada de decisão da empresa. Além disso, a presença destes executivos é condição contratual exigida pelo fundo de investimentos, sendo de suma importância, portanto, mantê-los na empresa reconhecendo o sacrifício por eles feitos até a normalização das atividades e potencialmente recompensando-os por isso quando possível.

Em suma, sugere-se que a empresa mantenha os custos em seu nível mínimo sem alteração da qualidade do serviço prestado, ou caso haja queda da qualidade, que a empresa tenha ciência de seu impacto na elasticidade da demanda. O diagrama abaixo estrutura o plano de ação descrito acima para custos e receitas seguindo um cronograma sugerido:

Figura 15 - CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO DA ETAPA II

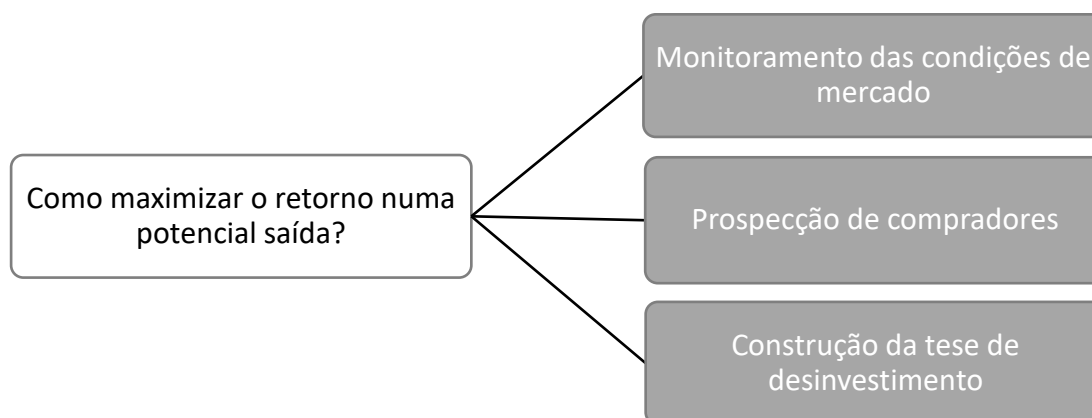


FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

Até agora, propusemos planos de ação capazes de evitar a solvência da empresa no curto prazo e acelerar sua recuperação econômica, focando principalmente na operação da empresa foco do estudo. Porém, como descrito no início desta monografia, o estágio foi realizado num fundo de investimentos, cujo objetivo final não é simplesmente garantir a boa saúde financeira da empresa, mas vender sua participação pela máxima valorização possível. Desta forma, propõe-se ainda uma última etapa ao plano de ação, focada em garantir que a saída do fundo, através da venda de sua participação na empresa, seja a mais vantajosa possível ao fundo.

Esta etapa consiste em 4 atividades principais, que são condições *si ne qua non* para que se concretize um *deal* para saída do fundo. Ressalta-se aqui que para que as atividades abaixo levem a uma boa transação, tem-se como pressuposto que a empresa possivel resultados financeiros suficientes atrativos para que seu valor mercadológico viabilize uma negociação – daí a importância de executar com cautela os planos de ação descritos anteriormente.

Figura 16 - FRAMEWORK DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA DA ETAPA III



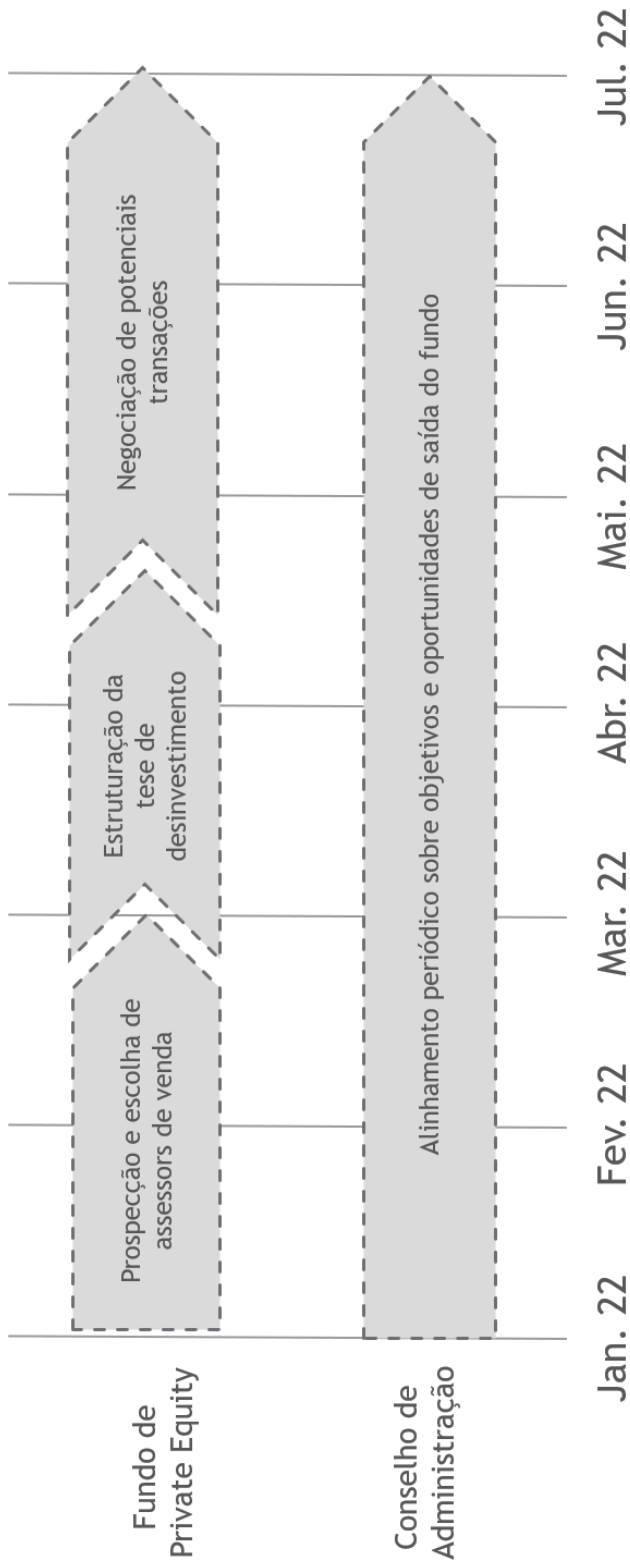
FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

- **Monitoramento das condições de mercado:** para que uma boa transação seja fechada, não basta apenas que a empresa possua uma boa saúde financeira após a retomada do nível de atividade. É importante

também que o mercado, ou seja, os investidores vejam o setor como mais promissor do que a percepção em 2017, data em que o fundo entrou no negócio. Esta percepção positiva pode ser monitorada pelos múltiplos do setor, sendo o mais usado o EV/EBITDA. Recomenda-se ao fundo, portanto, o monitoramento deste indicador para empresas comparáveis, nacionais e internacionais para entender se o mercado pediria desconto ou pagaria um prêmio pela empresa nas condições atuais.

- **Prospecção de compradores:** uma transação de compra e venda de empresas não se realiza em poucos dias ou semanas, mas em geral, pode levar de meses a anos. Assim, recomenda-se ao fundo de começar, desde o momento em que a empresa passe a ter resultados satisfatórios, a contatar casas de *Investment Banking* e boutiques de Fusões & Aquisições para expor o interesse na saída do investimento e consequente mapeamento de potenciais compradores.
- **Construção da tese de desinvestimento:** com o auxílio dos assessores de venda, é importa que a empresa trabalhe de forma colaborativa para montar um argumento sólido do porquê o comprador deveria propor uma oferta. Assim, é importante que o fundo utilize toda sua expertise para montar uma tese de desinvestimento sólida e específica para cada tipo de potencial comprar – um concorrente estratégico, outro investidor qualificado. Vale citar também a possibilidade de uma oferta primária em bolsa de valores, bastante remota tendo em vista que se trata de uma empresa de porte médio, com faturamento recém-recuperado do cenário pandêmico.

Figura 17 - CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO DA ETAPA III



FONTE: PRODUZIDA PELA AUTORA

5. CONCLUSÃO

5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE O TRABALHO

Este trabalho se propôs a analisar e estruturar uma proposta de posicionamento estratégico de uma rede de academias durante e na retomada econômica da pandemia do Covid-19. Esta seção retoma as principais análises realizadas nesta monografia e suas respectivas conclusões.

Este trabalho iniciou-se por entender a dinâmica existente no mercado, explorando suas tendências históricas. Concluiu-se que o mercado tem crescido em número de usuários num ritmo superior ao aumento do faturamento, ocasionado por uma queda no gasto médio por usuário. O gasto por usuário tem caído devido ao surgimento de um novo segmento de mercado, chamado *low cost*, com o gasto médio do brasileiro com atividades físicas era em meados de 2019, aproximadamente 20% dos gastos médios de um americano.

Em seguida, foram analisadas as relações entre os principais e potenciais atores do segmento *low cost*, no qual a empresa analisa atua, passando por fornecedores, clientes, competidores, novos potenciais entrantes com serviços similares, como outras redes de academias, ou substitutos, como aplicativos de atividades físicas.

Concluiu-se que a rivalidade entre os concorrentes é alta neste segmento, com uma pressão crescente por preços comprimindo as margens operacionais e que o mercado possui baixas barreiras de entrada, limitadas ao investimento inicial mediano para compra de equipamentos. Como resultado, o número médio de alunos por academia vem caindo consistentemente nos últimos anos, atingindo um número médio de 209, em 2019.

Com relação aos fornecedores, os principais identificados foram aqueles que fornecem equipamentos de academia. Entrevistas com empresas do setor indicaram que existem fornecedores mais e menos *premium*, resultando em diferentes níveis de poder de barganha. Fornecedores de equipamentos premium possuem maior poder de barganha, limitando as negociações por valores, número de parcela e período de carência enquanto fornecedores com um portfólio de qualidade inferior estão mais dispostos à descontos e parcelamentos.

Pelo lado dos clientes, concluiu-se que estes possuem baixo poder de barganha. Apesar de parecer contra intuitivo num mercado *low cost*, os clientes não possuem espaço de negociação dos valores a serem pagos ou das condições de pagamentos: academias deste segmento possuem planos de adesão bem definidos, com promoções pontuais e temporárias também com condições definidas.

Analisou-se, então, as ameaças de produtos substitutos, que foi considerada alta: aplicativos e sites de exercícios surgiram antes da pandemia, mas sua adoção foi acelerada pelo cenário impositivo de distanciamento social e fechamento temporário de academias.

Uma vez entendido o cenário pré-pandemia do Covid-19, buscou-se entender como ele foi afetado pelo advento acima citado. Com uma revisão das regras vigentes durante os estágios da pandemia no Estado de São Paulo, foram coletados dados sobre a queda do número de alunos e do aumento da inadimplência no setor durante a pandemia, gerando um resultado operacional negativo. Este resultado negativo, com efeito caixa, deixou a maior parte dos competidores do segmento *low cost* numa posição delicada de solvência.

Além disso, essa monografia também coletou em pesquisas públicas e órgãos reguladores, como IHRSA, quais são as tendencias esperadas pelo mercado para os próximos anos para guiar as propostas trazidas como respostas à problemática central deste trabalho. Como principais tendencias foram identificadas: uso de aplicativos para exercícios físicos, atividades físicas com o peso do próprio corpo e meditação.

Uma vez entendido que esperar do setor para os próximos anos e os desafios a serem enfrentados para uma recuperação financeira e operacional, esta monografia focou-se em entender melhor a empresa analisada. Foram revisadas sua visão, missão, valores e estratégia corporativa. Além disso, foram também coletadas, em entrevistas com executivos da companhia, as medidas que estão sendo implementadas pela empresa para enfrentar este cenário adverso. Além da busca por uma minimização dos custos, a empresa tem desenvolvido uma plataforma digital de exercícios físicos, disponível em site e em aplicativo, para

seguir as novas tendências do mercado, além lutar pela retenção da sua base de alunos pagante.

Para conciliar o mapeamento de mercado desenvolvido até então com os valores da empresa, foi utilizado uma matriz SWOT para entender as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que compõem o contexto da empresa. O apoio de um fundo de investimentos e uma gestão profissionalizada, diferentemente da maior parte dos players do setor, foram consideradas as principais forças da empresa enquanto seu porte reduzido em comparação à sua principal concorrente – a Smart Fit – foi identificada como sua principal fraqueza. Como principais oportunidades, foram identificadas a falência de competidores menores por gerar uma demanda não atendida e a redução da limitação geográfica trazida pela aceleração do uso de tecnologias para esportes.

Uma vez entendido o contexto e as principais características da empresa estudada, tem-se as ferramentas necessárias para que o problema a ser resolvido por esta monografia seja delimitado. A proposição de um posicionamento estratégico caracteriza-se por ser um problema complexo, assim esta monografia analisou este problema em três partes: primeiramente evitando a solvência no curto prazo, em seguida acelerando uma recuperação pós-pandemia e finalmente pavimentando o caminho para uma saída positiva para o fundo de investimentos no qual o estágio foi realizado.

Para cada um dos subproblemas citados, foram desenhados planos de ação, sugerindo atividades, datas e responsáveis de forma a guiar as próximas decisões da empresa. As ideias propostas se baseiam nos dados de mercado apresentados anteriormente de forma a alavancar as forças da empresa e mitigar as ameaças existentes.

5.2. RETORNO SOBRE A EXPERIÊNCIA

A experiência de escrever esta monografia foi mais do que um marco entre a vida universitária e a vida profissional, marcando o final de um ciclo: foi uma oportunidade única para ver a relevância da minha formação em Engenharia de Produção em qualquer caminho profissional que eu venha escolher nos próximos anos.

Nos últimos meses, consegui observar na prática como tudo que aprendi com a Escola Politécnica pode ser útil, direta ou indiretamente, à tomada de decisão das empresas, fundos e quaisquer outros tipos de organização. Em especial, a Engenharia de Produção, nos faz desenvolver um senso constante de busca pelo ótimo em processos, negociações e atividades. E, embora o sucesso não possa ser garantido em cem por cento das nossas escolhas, o planejamento inerente advindo desde senso certamente minimiza os riscos – nos restando apenas lidar com as incertezas.

Em especial no meu estágio, durante o qual escrevi esta monografia, tive a oportunidade de trabalhar lado a lado com altos executivos da empresa estudada, absorvendo deles boas práticas de gestão de crise, planejamento e visão de longo prazo. Aprendi com meus colegas de trabalho do fundo de investimento como convergir objetivos de duas partes interessadas, fundo e empresa, em prol de um bom negócio para ambos os lados.

Sou grata por ter tido a oportunidade de consolidar meus conhecimentos teóricos obtidos na Escola Politécnica nesta experiência prática num contexto tão desafio quanto o da pandemia do Covid-19. Retomo, portanto, meus mais profundos agradecimentos à Deus, à minha família, professores, colegas de universidade e de trabalho. Que as próximas etapas da minha trajetória sejam tão enriquecedoras quanto esta.

6. REFERÊNCIAS

ACAD BRASIL (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS). Mercado mundial fitness: principais players e mudanças no top 10. Acad Brasil. Disponível em: <https://www.acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/03/edicao-82.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2021.

ACSM (AMERICAN COLLEGE OF SPORTS MEDICINE), Worldwide Survey of Fitness Trends for 2021. Disponível em: https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2021/01000/Worldwide_Survey_of_Fitness_Trends_for_2021.6.aspx?context=FeaturedArticles&collectionId=1. Acesso em: 7 jul. 2021.

ALLIED MARKET RESEARCH. Brazil Fitness Equipment Market by End Users (Home Consumer, Gym, and Commercial User), Type (Cardiovascular Training Equipment, Strength Training Equipment and Other Equipment): Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018–2025. Disponível em: <https://www.alliedmarketresearch.com/brazil-fitness-equipment-market>. Acesso em: 19 set. 2021.

ALMEIDA, Márcia. Mercado fitness em alta movimentada economia global, 2021. Disponível em: <https://esbrasil.com.br/mercado-fitness/>. Acesso em: 20 set. 2021.

ANDREASSON, J., Johansson, T. (2014) The Fitness Revolution: Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. Sport Science Review, XXIII (3-4): 91-112.

BODYTECH.COM, Aplicativo BTFIT. Disponível em: <https://www.bodytech.com.br/academia/shopping-patio-paulista>. Acesso em: 3 abr. 2021.

CNN BRASIL, Mercado fitness: Academias recuperam 88% dos alunos após reabertura. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mercado-fitness-academias-recuperam-88-dos-alunos-apos-reabertura/>. Acesso em: 15 jan. 2021.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação. São Paulo: Atlas 2007.

EMIS MARKET REPORTS. Global fitness industry dynamics. Disponível em: <https://www.emis.com/php/sources/index/pub?pcid=MARKETLINEINDU&sv=EMIS>. Acesso em: 9 ago. 2021

EMIS MARKET REPORTS. Fitness industry dynamics in Brazil. Disponível em: <https://www.emis.com/php/sources/index/pub?pcid=MARKETLINEINDU&sv=EMIS>. Acesso em: 9 ago. 2021

EXAME. Fim do personal trainer? Brasileiros se interessam por treinador em app. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/fim-do-personal-trainer-brasileiros-se-interessam-por-treinador-em-app/>. Acesso em: 3 abr. 2021.

GINASTIC SHOP. Um pouco de história: as academias no Brasil. Disponível em: <https://www.ginasticshop.com.br/um-pouco-de-historia-as-academias-no-brasil/>. Acesso em: 3 abr. 2021.

IHRSA (INTERNATIONAL HEALTH, RAQUET AND SPORTSCLUB ASSOCIATION), 2020. O mercado fitness no Brasil. Disponível em: <https://blog.sistemapacto.com.br/o-mercado-fitness-no-brasil-segundo-o-report-global-ihrsa-2020/>. Acesso em: 3 abr. 2021.

IHRSA (INTERNATIONAL HEALTH, RAQUET AND SPORTSCLUB ASSOCIATION), 2019. O mercado fitness no Brasil. Disponível em:

<https://runrepeat.com/gym-industry-statistics#united-states-gym-industry-statistics>. Acesso em: 3 abr. 2021.

INFOMONEY. Com corona vírus, faturamento das academias sofreu queda de 77% em abril e maio. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/com-coronavirus-faturamento-das-academias-sofreu-queda-de-77-em-abril-e-maio/>. Acesso em: 9 jul. 2021.

KIM e MAUBORGNE. Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Publishing Corporation, 2005)

KOTLER, Phillip. Marketing Management. 14th Edition, Pearson Education (2012).

MARKETING CLOUD GYM. Quatro principais modelos de academia. Disponível em: <https://blog.cloudgym.io/4-principais-modelos-de-academia/>. Acesso em: 14 abr. 2021.

NAZARENKO, Andrey. Updating the Contemporary Business Model for Fitness Market: pressures and responses in and after COVID-19. JAMK University of Applied Sciences (nov. 2020).

OJASALO, Jukka. Service Logic Business Model Canvas. Emerald Insight, JRME 20,1: 70-92.

OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Fritscher and Pigneur (2010), p.28.

PADILHA, Alice. Quanto custa a mensalidade das academias mais conhecidas de São Paulo?. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/blog/quanto-custa/mensalidade-academias-sao-paulo/>. Acesso em: 5 mai. 2021.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. Número de academias dobra em três anos no Brasil. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI216823-17164,00-NUMERO+DE+ACADEMIAS+DOBRA+EM+TRES+ANOS+NO+BRASIL.html>. Acesso em: 28 mai. 2021.

PEREIRA, F.M. Dialética da cultura física: introdução à crítica da educação física, do esporte e da recreação. São Paulo: Ícone, 1988. p.148-156.

PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. Brighton, Massachusetts, 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. Acesso em: 7 jun. 2021.

PRAHALAD e HAMEL. The Core Competence of the Corporation, Springer, 1997.

RAIOL, Rodolfo. Estratégias para aumentar captação, retenção e diminuir a evasão de Clientes em Academias (2020). Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rodolfo_Raiol3/publication/346644288_Estrategias_para_aumentar_captacao_retencao_e_diminuir_a_evasao_de_Clientes_em_Academias_Strategies_to_increase_capture_retention_and_reduce_evasion_of_Customers_in_Gyms_Estrategias_para_aumentar_la_c/links/5fcb0c6c92851c00f850ec4b/Estrategias-para-aumentar-captacao-retencao-e-diminuir-a-evasao-de-Clientes-em-Academias-Strategies-to-increase-capture-retention-and-reduce-evasion-of-Customers-in-Gyms-Estrategias-para-aumentar-la.pdf. Acesso em: 12 de janeiro 2021.

SERRA, TORRES, TORRES. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. São Paulo: Reichmann & Affonso editores, 2003.

SMARTFIT.COM. Resultados financeiros de 3T20 e 2019. Relação com investidores, Smart Fit. Dez. 2020. Disponível em: <https://www.smartfit.com.br/ri>. Acesso em: 26 jan. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PERSONAL TRAINERS. Quantos somos? Número de personal training no Brasil. Disponível em: <https://www.trainerbrasil.com.br/mercado-do-personal-fatura-mais-de-r-25-bi-por-ano/>. Acesso em: 4 out. 2021.

STATISTA. Market size of the global health club industry from 2009 to 2019. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/275035/global-market-size-of-the-health-club-industry/>. Acesso em: 5 abr. 2021.

TRAINER BRASIL. Com as academias fechadas, brasileiros investem em app fitness para manter uma vida saudável. Disponível em: <https://www.trainerbrasil.com.br/com-isolamento-aplicativos-de-exercicios-crescem-226-no-brasil/>. Acesso em: 26 jan. 2021.

TIMMERS, Paul. Business models for electronic markets. Journal on Electronic Markets (1998), vol. 8, no. 2, pp. 3-8.

VALOR ECONÔMICO. Setor de academias fatura R\$3,6 bilhões em 2011. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2012/05/03/setor-fatura-r-36-bi-em-2011.ghtml>. Acesso em: 5 abr. 2021.

WORLD BANK. Brazil. Disponível em: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.CD&country=>. Acesso em: 5 abr. 2021.

WORLD BANK. World. Disponível em:
<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.CD&country=>. Acesso em: 5 abr. 2021.

ZOLNOWSKI, Andreas. Business modeling for services: Current state and research perspectives (2011). AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions. Paper 394

7. ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro de entrevista de profundidade - Fornecedores de equipamentos para academia

1. Conte-nos um pouco sobre a empresa na qual você trabalha (tamanho, região, tipos de equipamentos vendidos). É produtora ou comercializa equipamentos de outras empresas?
2. Como você descreveria seu relacionamento com as academias (prazos de pagamento, fidelidade, condições de contrato...)?
3. Você acredita que as academias têm força para negociar melhores condições com os fornecedores? Por quê?
4. As condições de tais negociações mudam dependendo do tamanho da rede de academias (exemplo: uma grande rede teria melhores condições de prazos e pagamentos do que redes menores)?
5. Você tem algum cliente principal, ocupando mais do que 20% do seu faturamento? Se sim, qual o perfil deste cliente?
6. Como você descreveria o mercado competitivo (existem muitos concorrentes, qual o perfil dos seus concorrentes, porte, segmentos de mercado...)?
7. Quem são os maiores fornecedores de equipamentos em São Paulo? E no Brasil? Os fornecedores de fora do Brasil são acessíveis?
8. Na sua percepção, qual foi o efeito da pandemia na quantidade de pedidos que você recebe normalmente? Você sentiu alguma mudança no perfil de pedidos?
9. O que você espera do mercado de academias nos próximos 5 anos?