

Análise da Gestão de Negócios no *Crossfit* em Curitiba/PR***Analysis of Business Management at Crossfit in Curitiba/PR*****Maurício Augusto Ganancio¹****Ana Paula Cabral Bonin Maoski²**

Submetido em: 03-11-2018

Aprovado em: 21-11-2018

RESUMO

O mercado *fitness* vem crescendo constantemente nos últimos anos e juntamente com ele, surgem novas modalidades que são atrativas aos olhos do consumidor. O *Crossfit* é a nova “sensação do momento” e atualmente é a modalidade que mais cresce no mundo com mais de 13 mil afiliações. No Brasil, a modalidade chegou em 2009 e, rapidamente, conquistou adeptos por todo o país. São mais de 1.000 unidades conveniadas, entre as quais mais de 60 se localizam no estado do Paraná e 29 na cidade de Curitiba. Por ser uma modalidade recente, são escassos os estudos sobre um perfil de Gestão de Negócios no *Crossfit*. Este artigo teve como objetivo central analisar a atual Gestão de Negócios no *Crossfit* em Curitiba/PR, envolvendo estratégias de Gestão de Pessoas, de Marketing e Financeira. Quanto aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa desenvolveu um delineamento quantitativo, com caráter exploratório e descritivo. Foi aplicado um questionário com 17 gestores de box credenciados para a pesquisa. O questionário, com 52 questões, foi dividido em cinco setores: dados pessoais do gestor, dados do box, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, e Gestão de Marketing. A análise de dados foi realizada por meio de estatística descritiva associada à distribuição de frequência, utilizando medidas de posição ou tendência central, como média, moda e mediana, além de medidas de dispersão como o intervalo interquartil e desvio-padrão. A pesquisa constatou que o perfil do gestor é homem de 34 anos, graduado, com algum nível de especialização e 53% não possui, necessariamente, graduação em Educação Física o que mostra a carência de profissionais nessa área. Setenta e seis por cento (76%) detém outras funções no box, além da gestão, e 69% dos participantes atuam como *coach*. A carga horária média semanal de trabalho dos gestores é de 15,5 horas e 41% estão no cargo entre 1 e 2 anos. Apenas 24% dos boxes estão no mercado há mais de 3 anos demonstrando que o *Crossfit* é um ramo *fitness* extremamente novo. Devido ao alto número de alunos 59% dos participantes relataram possuir quatro ou mais *coaches* para dispor aos seus clientes e o quadro de funcionários do box, em geral, é composto ainda por dois secretários(as), um responsável pelo marketing e, pelo menos, mais um funcionário com outras funções. Setenta e um por cento (71%) dos boxes possuem mais de 100 alunos, sendo que 59% dos alunos buscam a modalidade pelo modelo de treinamento proposto e os principais motivos relacionados à desistência foram econômicos e pessoais com 65% e 24%, respectivamente. Grande parte dos boxes não possui nenhum critério de divisão de turmas o que pode ser um fator de risco para as inúmeras lesões ocorridas na modalidade, sendo necessários mais estudos nessa área para confirmação de tal fato. Foi constatado que há uma tendência à padronização em alguns aspectos dos boxes que podem ser explicados devido ao modelo de franquia, uma grande parcela dos que não possuem nenhum critério para divisão das turmas, o que pode ser um fator de risco para as inúmeras lesões ocorridas na modalidade.

PALAVRAS-CHAVE: *Crossfit*; Gestão; Perfil de gestão; Gestão de Negócios.

¹ Bacharelado em Educação Física pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Endereço: Rua Pedro Gusso, 2.601-Neoville, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: ganancio@alunos.utfpr.edu.br.

² Doutorado em Educação Física pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora Adjunta na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: bonin@utfpr.edu.br.

ABSTRACT

The fitness market has been growing steadily in recent years and together with it new modalities emerge that are appealing to the consumer. Crossfit is the new "sensation of the moment" and is currently the fastest growing modality in the world with more than 13 thousand affiliations. In Brazil, the modality arrived in 2009 and quickly won fans throughout the country. There are more than 1.000 units, of which more than 60 are located in the state of Paraná and 29 in the city of Curitiba. Because it is a recent modality, studies on a Business Management profile in Crossfit are scarce. This article aimed to analyze the current Business Management in Crossfit in Curitiba / PR, involving People Management, Marketing and Financial strategies. As regards methodological procedures, this research developed a quantitative delineation, with an exploratory and descriptive character. A questionnaire was applied with 17 box managers accredited for the research. The questionnaire, with 52 questions, was divided into five sectors: manager's personal data, box data, Financial Management, People Management, and Marketing Management. Data analysis was performed using descriptive statistics associated with frequency distribution, using position or central tendency measures, such as mean, fashion and median, in addition to dispersion measures such as the interquartile range and standard deviation. The research found that the profile of the manager is a man of 34 years, graduated, with some level of specialization and 53% does not necessarily have a degree in Physical Education, which shows the lack of professionals in this area. Seventy-six percent (76%) have other functions in the box, in addition to management, and 69% of the participants act as coaches. The average weekly workload of managers is 15.5 hours and 41% are in the position between 1 and 2 years. Only 24% of the pits have been on the market for more than 3 years demonstrating that Crossfit is an extremely new fitness business. Due to the high number of students, 59% of the participants reported having four or more coaches available to their clients, and the box staff generally consists of two secretaries, a marketing manager and, at least , plus an employee with other duties. Seventy-one percent (71%) of the pits have more than 100 students, and 59% of the students seek the modality for the proposed training model and the main reasons related to the dropout were economic and personal with 65% and 24%, respectively. Most of the boxes do not have any criterion of division of classes which can be a risk factor for the numerous injuries occurred in the modality, being necessary more studies in this area to confirm this fact. It was observed that there is a trend towards standardization in some aspects of the boxes that can be explained due to the franchise model, a large number of those who do not have any criteria for division of the classes, which can be a risk factor for the numerous injuries that occurred in the modality.

KEYWORDS: *Crossfit; Management; Management Profile; Business Management.*

1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a saúde, com a qualidade de vida e com a estética faz com que o ramo *Fitness* cresça aceleradamente. De acordo com pesquisa realizada em 2014, com dados divulgados em julho de 2015 pela *International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA)*, o Brasil é o segundo país com maior número de academias no mundo com 31.809 unidades (ficando atrás apenas dos EUA), o quarto em números de alunos com aproximadamente 8 milhões e o décimo em faturamento com US\$ 2,4 bilhões por ano. Esses dados são confirmados pela pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Academias (ACAD) também em 2014, que apontou a existência de 33.157 academias no Brasil com quase 8 milhões de alunos e movimentando cerca de US\$ 2,5 bilhões por ano. Ainda de acordo com os dados da ACAD, o setor de academias no Brasil é o maior da América Latina fazendo do ramo *Fitness*, um grande gerador em potencial de lucros.

A ampla variedade de modalidades torna esse mercado atrativo aos olhos do consumidor que sempre está em busca de novidades. Nesse contexto, o *crossfit* vem ganhando espaço como uma das modalidades que mais cresce no mundo. Segundo informações do site da *CrossFit*, desde sua criação até o presente momento já são mais de 13 mil afiliados por todo o mundo (*CrossFit*, 2018). No Brasil, a modalidade chegou em 2009 e, rapidamente, conquistou adeptos por todo o país. São mais de 1.000 unidades conveniadas onde mais de 60 se localizam no estado do Paraná e 29 na cidade de Curitiba, estando a maior concentração nos bairros de Água Verde e Mercês (*CrossFit*, 2017).

Uma pesquisa realizada em 2016 pela Central Fitness Tips (CFTIPS) mostrou que 70% dos adeptos da modalidade chegam entediados das academias e 80% buscam resultados mais rápido. Contudo, muito embora a modalidade venha crescendo em quantidade de boxes e número de adeptos, seus gestores precisam estar atentos aos processos de gestão desses espaços. A gestão está atrelada a conhecer e desenvolver serviços para um nicho de mercado específico, visando um bom ambiente profissional e buscando um meio de aplicar as ações desejadas sem perder os valores organizacionais da empresa (Keppel & Wickens, 2010).

Por se tratar de uma modalidade relativamente nova são escassos os estudos que procuram entender como é realizada a gestão em meio a esses espaços esportivos. Sendo assim, constatou-se a necessidade deste projeto de pesquisa a fim de avaliar as melhores técnicas e ações aplicadas pelos gestores dos boxes de *crossfit* licenciados pela marca em Curitiba e adequar o que a literatura traz sobre os principais pilares da gestão de pessoas, gestão financeira e gestão de marketing para analisar o perfil de gestão nessa modalidade que se difunde rapidamente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Crossfit*

O *crossfit* pode ser definido como treinamento funcional de alta intensidade e variações constantes (*CrossFit*, 2015). Para Menezes (2013) a melhor definição de *crossfit* seria a adaptação por meio da hibridização de métodos, técnicas e equipamentos. Embasado em três pilares principais (intensidade, variação e funcionalidade), o *crossfit* tem como objetivo uma melhora no condicionamento físico de maneira geral, preparando o indivíduo para diferentes tarefas que envolvam condicionamento físico (Gentil et al., 2017). Sendo assim, a modalidade visa o trabalho em cima de todas as dez capacidades físicas: resistência cardiorrespiratória, resistência muscular, força, flexibilidade, agilidade, potência, velocidade, coordenação, equilíbrio e precisão (*CrossFit*, 2015). O *crossfit* é, a princípio, supostamente superior a outras modalidades por se treinar as diversas capacidades físicas de maneira concomitante (Glassman, 2002).

Criado em 1995 pelo americano Greg Glassman, na cidade de Santa Cruz, no estado da Califórnia-EUA, o primeiro box (espaço onde se realiza o treino - recebe esse nome devido a sua semelhança com uma caixa) de *crossfit* recebeu muita atenção da mídia local por desenvolver um trabalho junto ao departamento de polícia da cidade que contribuiu para um *fitness* policial, predominantemente,

atlético. A ideia foi bastante assertiva e, em 2003, foi lançado o programa de afiliação, porém somente em 2005 esse ramo de negócios cresceu de maneira bastante considerável chegando, em 2009, a mais de 1.000 afiliados em todo o mundo (*Virtuosity CrossFit*, 2012). Atualmente, já são mais de 13 mil afiliados pelo mundo (*CrossFit*, 2017).

Toda essa crescente evolução faz com que o *crossfit* venha se destacando mercadologicamente no ramo *Fitness* como uma marca muito forte. Segundo a revista *Forbes* (2017) o *crossfit* despertou a atenção de vários investidores nos últimos anos e, por se tratar de um modelo de *fitness* diferente, atraiu também grande parte dos consumidores. A revista salienta ainda que o crescimento e fortalecimento da marca estão muito atrelados à excelente estratégia de marketing, pois a mesma criou um modelo de competição denominado “*Crossfit Games*” e firmou parceria com grandes marcas esportivas, oferecendo prêmios de até US\$ 250 mil dólares. Posteriormente, em 2016, o canal de televisão ESPN comprou os direitos autorais da competição, realizando pela primeira vez, a transmissão internacional da competição (Lombardo, Souza, & Oliveira, 2016).

2.2 Gestão

Conforme mencionado anteriormente, de acordo com pesquisa realizada em 2014, com dados divulgados em julho de 2015 pela IHRSA, o Brasil é o segundo país com o maior número de academias no mundo com 31.809 unidades, ficando atrás apenas dos EUA, sendo o quarto em números de alunos com aproximadamente 8 milhões e o décimo em faturamento com US\$ 2,4 bilhões por ano. Esses dados são confirmados pela pesquisa realizada pela ACAD também em 2014, que apontou a existência de 33.157 academias no Brasil com quase 8 milhões de alunos e movimentando cerca de US\$ 2,5 bilhões. Ainda de acordo com os dados da ACAD, o setor de academias no Brasil é o maior da América Latina.

Percebe-se que os malefícios do sedentarismo têm sido o principal motivo para o aumento da procura dos serviços fornecidos pelas academias, visando os benefícios oriundos da atividade física (Matsudo et al., 2002).

No que tange os locais de prestação de serviços vinculados ao *fitness*, evidencia-se a necessidade de maior adequação no que se refere à gestão de pessoas que, segundo França (2009) vem de ações estratégicas. Cabe destacar que a gestão de pessoas ocorre a partir de uma visão integrada das pessoas. França (2009) cita seis questões fundamentais a serem consideradas:

1. Expectativas sobre as relações de trabalho como sendo o “sentimento” que o indivíduo tem sobre a empresa e/ou atividade que desenvolve;
2. Contrato psicológico entre a pessoa e a empresa (entende-se como contrato psicológico, o acordo “invisível” de expectativas entre as partes que compõem o contrato de trabalho: pessoas e organização);
3. Perfis profissionais requisitados, sendo necessário também que os gestores das organizações percebam que, ao mesmo tempo em que se necessita de profissionais cada vez mais capacitados, é necessário formar e preparar profissionais. A mudança acelerada que afeta as organizações lida com esta dicotomia, portanto, ter gestores mais engajados com as suas equipes faz suprir esta necessidade;
4. Grupos e equipes, tendo em vista que se faz necessário desenvolver habilidades individuais e, mais importante ainda, fomentar o trabalho integrado;
5. Lideranças e processos de cooperação, em que o líder não é responsável apenas pelo seu departamento, pois deve interagir com outras lideranças, trocando informações para o melhor andamento da empresa;
6. Cultura organizacional, na qual os gestores devem conhecer a missão, a visão, os valores, as normas e as diretrizes da organização, conhecendo seus costumes, suas normatizações e suas políticas.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) destaca novos objetivos dentro da gestão de pessoas: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas, aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Partindo dessa premissa, o processo de gerir pessoas em um contexto organizacional não se limita apenas às atividades burocráticas e operacionais, mas principalmente em preocupações que valorizam um enfoque comportamental do indivíduo.

Além da gestão de pessoas, há a necessidade de uma adequada gestão financeira que corresponde a uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Mais especificamente, maximizar a riqueza significa obter o lucro mais elevado possível ao menor risco (Groppelli & Nikbakt, 2006).

O planejamento financeiro pode ser dividido em planos financeiros ou estratégicos a longo prazo e planos e orçamentos a curto prazo, que implementam os objetivos estratégicos dos planos a longo prazo. De acordo com Gitman e Madura (2003) os planos financeiros a longo prazo referem-se ao planejamento e estratégias de impacto visando um período de tempo entre dois e dez anos; já os planos a curto prazo visam um impacto em um período de tempo de um a dois anos.

Tem-se o marketing como ferramenta fundamental na Gestão de Negócios *Fitness* que, segundo Churchill e Peter (2010, p. 4) pode ser definido como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfarão metas individuais e organizacionais”.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) o conceito de marketing se modifica de acordo com a economia global. Sendo assim, sempre que ocorrem mudanças macroeconômicas, o comportamento do consumidor é alterado gerando mudanças no marketing. Ao longo dos anos houveram várias mudanças que passaram desde o marketing 1.0, marketing 2.0 até o atual marketing 3.0.

Para Rosenbloom (2002) a essência do gerenciamento do marketing é desenvolver uma combinação correta dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) que seja superior aos concorrentes e atenda às necessidades dos mercados-alvo. Porém, devido a inúmeras variáveis de desempenho o setor de serviços desenvolveu a necessidade da ampliação desse *mix* de marketing acrescentando mais 3 Ps, sendo eles: pessoas, prova física e processo (Lovelock & Wirtz, 2006). Surgiram assim, os 7 Ps do marketing expandido para serviços apresentado por Bloom, Kotler e Hayes (2002) da seguinte forma:

- 1ºP - Produtos: qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções e marca;
- 2ºP - Preço: preços de tabela, descontos, margens, prazos de pagamentos, condições de crédito;
- 3ºP - Praça: canais, cobertura, localização, estoques, transporte;
- 4ºP - Promoção: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade;
- 5ºP - Evidências físicas: disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura e ruído;
- 6ºP - Processos: políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação e entrega, sistemas de treinamento e remuneração;
- 7ºP - Pessoas: fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e clientes.

Com uma população cada vez mais preocupada com a melhora da qualidade de vida e saúde, juntamente com incentivos das mídias, o crescimento do mercado de academias foi notório. Para Santos e Pereira (2006) a prática de exercícios físicos se tornou um remédio para os vários problemas de saúde da população moderna. As mídias retratam e incentivam com frequência esses benefícios, porém, inúmeras pessoas que iniciam um programa de exercícios não dão continuidade, não conseguindo assim, atingir os benefícios gerados pelos exercícios físicos, os autores ainda relatam

que a aderência do aluno à prática de exercícios é um processo lento e gradativo até que se crie um hábito.

Segundo Saba (2012) a realização de eventos e diferentes atividades que promovam parceria de alunos e colaboradores em outros ambientes é uma boa forma de chamar clientes. O autor ainda completa que o marketing de relacionamento é uma ótima estratégia para manter clientes devido ao marketing “boca a boca” gerando uma crescente evolução no número de matrículas. Esse marketing se baseia em cinco pontos principais: 1) proporcionar satisfação incondicional ao cliente, 2) comprometimento, 3) personalizar os serviços, 4) gerar confiança na relação, e 5) promover a lealdade.

Ainda nesta esfera de marketing, é evidenciada a necessidade de atentar-se ao marketing digital que vem se tornando muito forte dentro dos negócios; a facilidade e quantidade de informações promovidas por meio de um clique faz com que esse nicho de mercado cresça exponencialmente. Para Kempe, Kleinberg e Tardos (2005) as redes sociais detêm um papel de influência muito importante, pois propaga ideias e informações que representam as relações e interações entre indivíduos de um grupo. Trindade (2007) afirma que as redes sociais são de fundamental importância para atrair potenciais clientes devido ao seu imenso poder de alcance de forma natural e dinâmica. Segundo Solomon (2011, p. 47) “o marketing eletrônico aumentou a conveniência ao derrubar muitas das barreiras causadas pelo tempo e distância”. Prahalad e Ramaswamy (2004) relatam que o perfil dos consumidores vem se modificando a cada dia e os profissionais devem intervir minuciosamente nesse contexto. O que se pode observar é que as redes sociais ganharam um grande espaço nos últimos anos, se tornando uma excelente estratégia de mercados para os gestores divulgarem seus produtos e serviços.

3 METODOLOGIA

Com vistas a cumprir com o objetivo do estudo de analisar a atual Gestão de Negócios no *Crossfit* em Curitiba/PR envolvendo estratégias de gestão de pessoas, de marketing e financeira, essa pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quantitativa, realizada por meio da aplicação de um questionário com gestores de box de *Crossfit* da cidade de Curitiba/PR. Dos 27 boxes da cidade, apenas 17 enquadraram-se nos critérios de inclusão estabelecidos pela pesquisa: devidamente registrados e legalizados pela marca até abril de 2017.

O questionário, desenvolvido pelos pesquisadores, foi dividido em cinco setores:

1. Dados pessoais, que tiveram como base os autores: Soucie (2002), Faria e Brandão (2003), Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005), Carbone (2006), Gramigna (2007) e Santana (2012);
2. Dados do box, tendo como base os autores: Trindade (2007), McArdle, F. I Katch e V. L. Katch (2008), Silva et al. (2009) e Gentil e Botaro (2010);
3. Gestão de pessoas, com base nos autores: Saba (2006) e Michelli (2008);
4. Gestão financeira, cuja base foram os autores: Sanches (2006), Michelli (2008), Hoji (2009) e Saba (2012);
5. Marketing, com base nos autores: Kotler (2006), Saba (2006), Santana e Temoche (2006), Maltez (2008), Silva et al. (2009) e Solomon (2011).

O questionário passou por um estágio de pré-teste, em que foram entrevistados alguns participantes para que estes apresentassem as dificuldades encontradas no preenchimento, na compreensão das perguntas e para que se pudesse calcular a média de tempo para a aplicação do questionário. Após o pré-teste, o instrumento foi adaptado para a aplicação on-line e finalizado. Após a confecção da versão final foi encaminhado um e-mail para os gestores visando lembrá-los sobre a pesquisa e indicando o link eletrônico do questionário para que fosse preenchido.

A análise de dados ocorreu através de estatística descritiva associada à distribuição de frequência, utilizando medidas de posição ou tendência central, como média, moda e mediana, além de medidas de dispersão como o intervalo interquartil e desvio padrão, o que apresentou informações detalhadas do objeto de estudo e permitiu traçar um perfil geral do profissional que atua na gestão de box de *Crossfit* da cidade de Curitiba/PR.

O projeto foi aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos sob parecer nº 2.896.982.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi constatado que o perfil do gestor de box de *Crossfit* em Curitiba é homem, com idade média aproximada de 34 anos, graduado, com algum nível de especialização. Todavia, é importante ressaltar que 53% não possui necessariamente graduação em Educação Física, o que mostra a carência de profissionais nessa área (Figura 1). Trinta e cinco por cento (35%) possui pós-graduação e 18% mestrado totalizando 53% dos participantes que dão continuidade nos estudos após a graduação. Segundo Santana (2012), existe uma tendência para que os cargos de gestores sejam ocupados por pessoas com média de idade de 30 anos ou mais, o que pode ser explicado pela necessidade de uma maior profissionalização e maturidade para atuar como gestor.

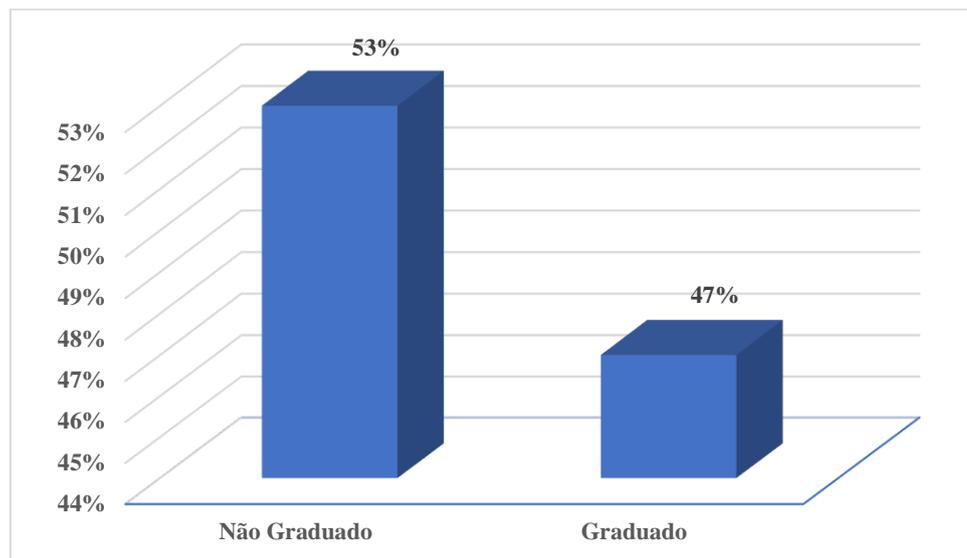


Figura 1 - Graduação em Educação Física

Vinte e quatro por cento (24%) dos participantes atua apenas como gestor e 76% detém outras funções em que se destaca a de *coach* com 69% (Figura 2). Os gestores trabalham de segunda a domingo: todos trabalham de terça a quinta-feira; sendo que, 94% atua também na segunda e na sexta-feira; 82% exerce sua função no sábado e apenas 18% trabalha no domingo. Dessa forma, a carga horária média semanal de trabalho dos gestores é de 15,5 horas, contudo, 24% relata uma carga horária semanal acima de 40 horas o que chega ao limite da lei retratada pelo inciso XIII, art. 7º, da CF/883: “duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais”.

Uma explicação para o acúmulo de funções em relação ao gestor talvez, seja o tempo que o mesmo está exercendo essa função que varia de 1 a 2 anos para 41% dos participantes, mostrando que, por se tratar de uma função relativamente nova em meio a essa modalidade, talvez esse nicho não esteja tão consolidado ainda no mercado a ponto de o box possuir um funcionário apenas para a função de gestor. Para Soucie (2002) há uma propensão em relacionar a experiência profissional de um indivíduo com a sua competência em gerenciar um negócio. Sendo assim, mesmo que o gestor possua formação acadêmica só será considerado hábil para exercer tal função se tiver passado algum tempo dentro da empresa que irá administrar.

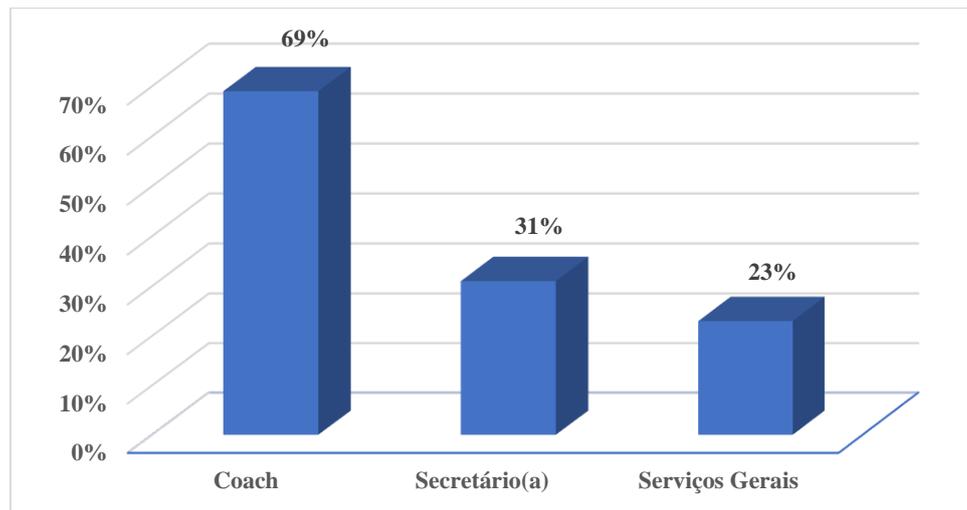


Figura 2 - Outras áreas de atuação dos gestores dos boxes de *crossfit* em Curitiba/PR

Para o sucesso do gestor perante o box, o mesmo deve ser detentor de uma gama de competências que, para Whiddett e Hollyforde (1999) e Santos (2001) são formas de condutas notáveis no trabalho. Para Gramigna (2007, p. 21) a competência serve para “designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação”. Assim, o autor considera três grupos de competências: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Desta forma, torna-se importante mapear tais componentes da competência sendo que este mapeamento tem como finalidade detectar a inatividade de competências, ou seja, a disparidade entre as competências fundamentais para consolidar a tática corporativa e as competências internas existentes na organização (Ienaga, 1998).

Partindo desse mapeamento e segundo Carbone et al., (2005), o primeiro passo para se ter êxito nesse processo consiste em identificar as competências necessárias relacionadas ao objetivo da organização. Faria e Brandão (2003) complementam que esse mapeamento é realizado via coleta de dados com “pessoas-chave” da empresa. Portanto, foram coletados dados nos três grupos de competências. O primeiro grupo corresponde aos conhecimentos que, ao serem avaliados pelos gestores dos boxes, por ordem de importância, três se destacaram: gestão de pessoas, gestão financeira e conhecimentos administrativos. O segundo grupo engloba as habilidades nas quais os gestores avaliaram e destacaram as quatro principais, por ordem de importância: liderança, relacionamento interpessoal, resolução de conflitos e gestão participativa. Por fim, o terceiro e último grupo trata dos componentes da atitude, em que os gestores elegeram as cinco principais por ordem de importância: liderança, foco no resultado, excelência no atendimento, planejamento e decisões rápidas e precisas. Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) referem-se à gestão de competência como uma forma de dirigir os esforços para esquematizar, apreender, progredir e aferir os mais variados níveis organizacionais em busca de um objetivo. Carbone (2006) complementa salientando que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são conceitos de competência correlativos e, dessa forma, podem acrescentar significação econômica para a empresa e social para as pessoas.

Além de um gestor competente, o sucesso do box está atrelado ao fato de a empresa conseguir se manter no mercado. Sendo assim, 24% está no mercado há mais de 3 anos demonstrando que o *Crossfit* é um ramo *Fitness* extremamente novo, porém em grande ascensão. Com essa popularidade demasiada e devido ao seu modelo padrão de treinamento torna-se essencial que o box procure formas atrativas para buscar clientes em potencial, uma delas é um amplo horário de funcionamento que, para 41% dos locais pesquisados, é das 06:00 às 22:00 horas. Nunomura, Andreotti, Teixeira, & Okuma (1997) ressaltaram que 25% dos praticantes abandonam as aulas de ginástica por crerem que os horários em que as aulas ocorrem não são pertinentes aos seus objetivos. Portanto, uma boa forma de atrair um maior número de clientes pode estar relacionada com um maior número de aulas dadas por dia pelo box, pois nesse requisito, apenas 6% relata ofertar mais de 15 aulas por dia (Figura 3).

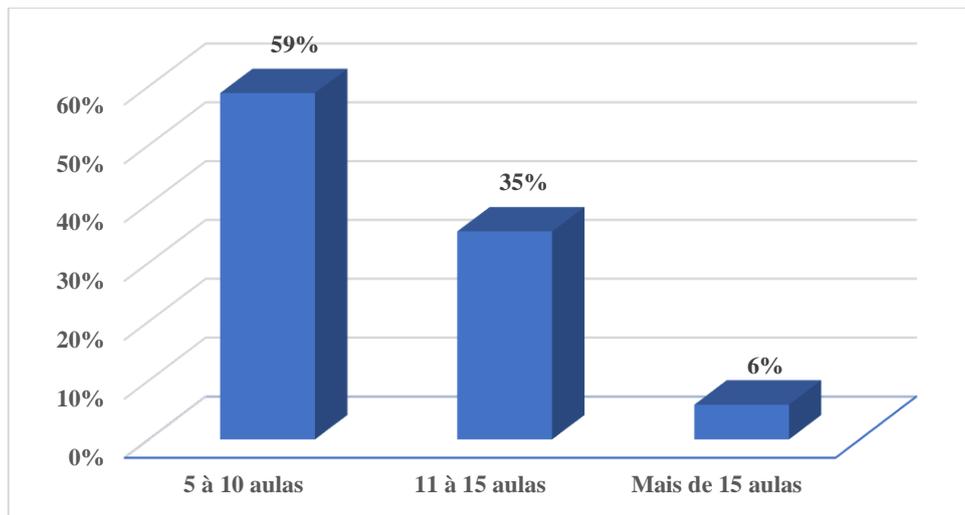


Figura 3 - Número de aulas por dia no box

Dentre as aulas ofertadas deve haver um consenso no número de alunos para que o *coach* possa atender com qualidade e atenção suprimindo as necessidades dos alunos participantes. Assim, o número ideal para 70% dos boxes participantes varia entre 10 a 20 alunos (Figura 4). Gentil e Botaro (2010) relataram e comprovaram em seus estudos que o atendimento mais personalizado gera resultados mais efetivos. Sendo assim, outro critério interessante a ser ressaltado é o número de *coaches* que o box dispõe para seus clientes. Assim, 59% dos pesquisados relatam possuir quatro ou mais *coaches* em seus boxes; além disso, esse número é completado ainda por estagiários, pois 53% relata possuir ainda dois colaboradores com essa função. O quadro de funcionários do box, em geral, é composto ainda por dois secretários(as), um responsável pelo marketing e, pelo menos, mais 1 funcionário com outras funções. Trindade (2007) explana que deter colaboradores engenhosos é o que ajudará as organizações a se manterem competitivas em um mercado com aceleradas alterações. Silva et al. (2009) ainda complementam que há a imprescindibilidade de que todos os funcionários estejam entrosados no atendimento para que haja um aumento dos clientes fixos sem uma rotatividade, consequentemente, gerando maior lucratividade.

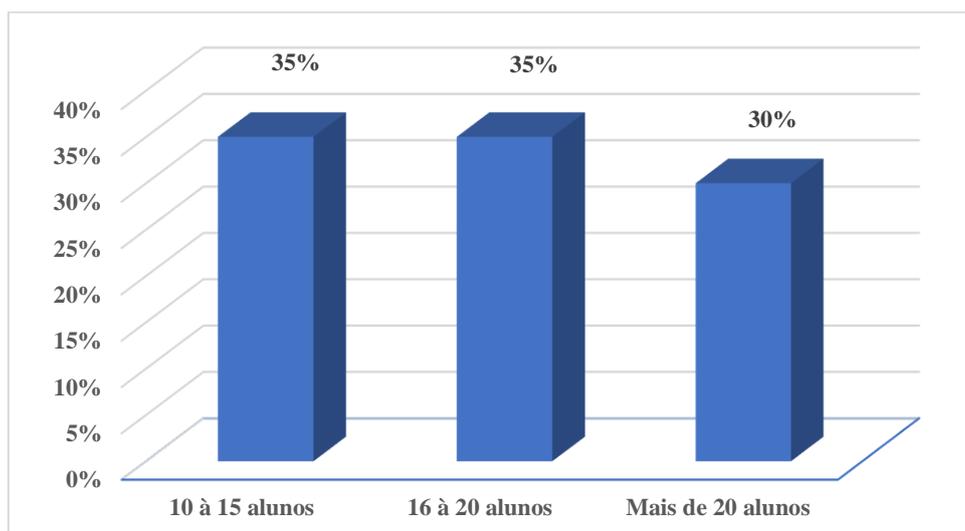


Figura 4 - Número máximo de alunos por aula no box

Embora seja uma aula em grupo, um fator primordial que deve ser respeitado está relacionado aos princípios de treinamento no qual um, em especial, se destaca: o da individualidade biológica. McArdle et al. (2008) complementam dizendo que, ao fenômeno da individualidade biológica, está conexas a tese de que todos os indivíduos respondem de modos distintos aos mesmos estímulos

impostos pelo treinamento e que fatores genéticos influenciam diretamente nessas repostas. Dessa forma, torna-se necessário que o box adapte as aulas a seus clientes visando se aproximar o máximo da individualidade de cada um, sendo necessários critérios para a divisão das turmas. Contudo, 47% dos pesquisados relataram não utilizar critério algum para realizar essa divisão.

Para se realizar uma gestão de qualidade torna-se essencial a capacitação de sua área de atuação, assim, 71% dos gestores da pesquisa relatam se capacitar e 94% buscam estar atualizados nos últimos estudos, nos quais os meios principais para essa capacitação e atualização são para 76% por meio de cursos presenciais e, para 65%, por meio de livros e artigos (Figura 5). Porém, não basta apenas se capacitar e atualizar, deve haver uma frequência que, para Saba (2006), refere-se a atualizações e reciclagens constantes, buscando, se possível, um planejamento anual. Partindo-se dessa premissa, 76% dos participantes relatam essa atualização a cada três meses, pelo menos. Em um mercado tão competitivo, ser detentor de uma formação específica de gestor é primordial para o sucesso da gestão (Michelli, 2008).

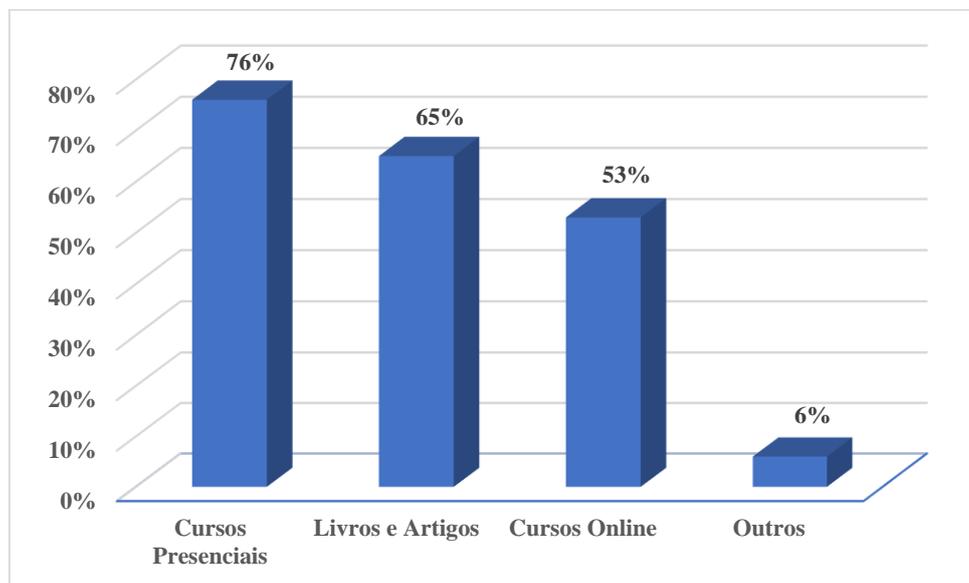


Figura 5 – Formas de atualização

Avaliar a qualidade de seu trabalho é importante para corrigir eventuais falhas e evoluir profissionalmente. Na presente pesquisa 100% dos entrevistados relatam realizar essa avaliação em que 88% avaliam a cada 3 ou 6 meses. Para Saba (2006) a aplicação de questionários é relevante para satisfazer e fidelizar o cliente.

As parcerias são importantes para o desenvolvimento dos serviços, dessa forma, 88% dos participantes realizam-nas com nutricionistas (76%), loja de suplementos (65%), massagistas (47%) e fisioterapeutas (41%) mostrando assim, a importância de uma equipe multidisciplinar para auxiliar o cliente a alcançar seus objetivos e se sentir satisfeito (Figura 6). Os serviços suplementares ou adicionais fazem com que os clientes realizem seus desejos, supram suas necessidades e expectativas fazendo com que continuem por mais tempo (Michelli, 2008).

Quanto ao pagamento pelos serviços prestados, foi possível verificar que todos os boxes recebem em dinheiro, mas 94% recebe em cheque ou cartão de crédito e, em relação ao boleto bancário, 29% possui essa forma de pagamento. Sobre as formas de pagamento, uma boa estratégia para os boxes é ofertar planos de fidelidade aos clientes que, segundo Saba (2012), devem ter várias opções no que se refere a planos de fidelidade, benefícios e valores, se adaptando às peculiaridades de cada cliente. Nesta pesquisa, constatou-se que, 88% dos boxes ofertam algum plano, sendo o semestral e o anual os mais ofertados com 76% cada, seguido do plano trimestral com 71%.

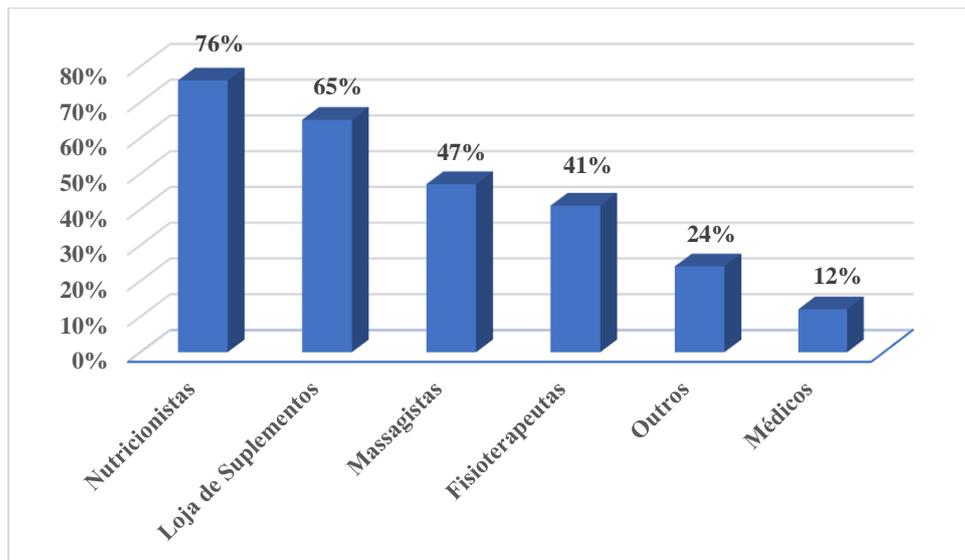


Figura 6 - Empresas parceiras

A formulação do preço é importante e este não deve ser muito elevado para não dificultar a venda, entretanto, não deve ser tão baixo a ponto de não gerar o retorno esperado e causar prejuízos (Hoji, 2009). Assim, ao ser avaliado o valor médio da mensalidade para duas vezes na semana constatou-se que, 65% cobram entre R\$ 200,00 a R\$ 399,00; 29% entre R\$ 100,00 a R\$ 199,00; e 6% entre R\$ 300,00 a R\$ 400,00, sendo que, 88% dos boxes já geram lucros (Figura 7). Tendo em vista se tratar de um setor com prestação de serviços, cabe ressaltar a importância de um respaldo jurídico, pois 94% relatou realizar alguma forma de contrato, 6% revelou utilizar-se do contrato em sua forma verbal, e 6% e 88% em sua forma escrita, o que vem corroborar com Sanches (2006) que revela ser essencial realizar contratos quando se trata do fechamento de acordos que envolvem prestação de serviços.

Para Araújo (2005) o afastamento de inúmeros clientes está relacionado com o fato da academia estar lotada, assim o número de clientes/alunos tem de ser levado em consideração. Setenta e um por cento (71%) dos boxes possuem mais de 100 alunos, 24% entre 80 e 100 alunos e apenas 6% tem uma variância de 50 a 79 alunos. Oitenta e oito por cento (88%) possui uma meta no número de clientes que varia entre 201 a 300 alunos como principal meta com 24%.

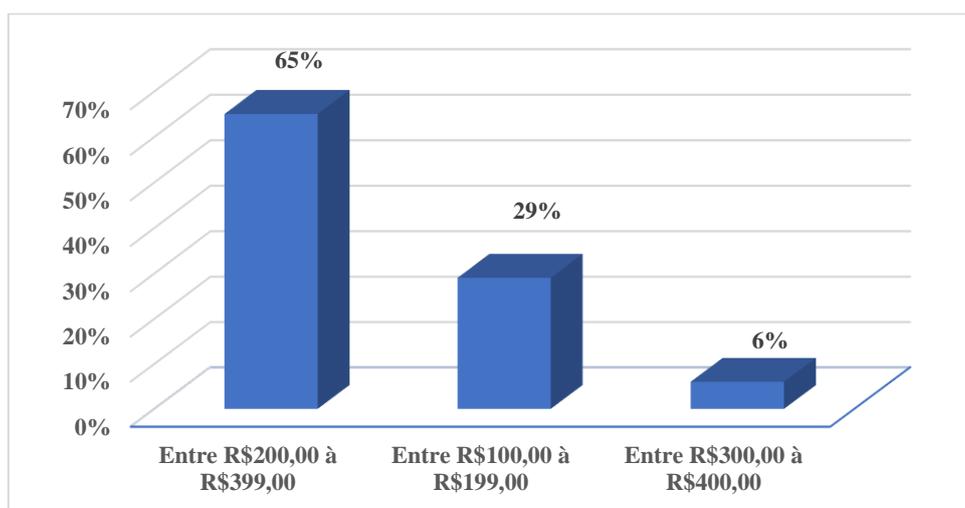


Figura 7 - Valor médio da mensalidade para 2 vezes na semana

É imprescindível conhecer os objetivos de seus clientes e, para Maltez (2008), os indivíduos necessitam se sentir exclusivos no atendimento, como se adquirissem um produto sob medida para suas necessidades. De acordo com os dados obtidos na presente pesquisa, 59% dos clientes buscam a modalidade pelo modelo de treinamento, 53% devido à popularidade da modalidade ou pela qualidade de vida e 41% pela estética. Dentre os objetivos propostos pelo questionário, foi cedida a possibilidade de o gestor citar outros objetivos não mencionados, dos quais se destacaram a competição com 12% e a relação duração dos treinos x resultados obtidos com 6%.

Um grande diferencial de mercado é o box participar de competições. Santana e Temoche (2006) expõem que não basta que as empresas supram as necessidades do cliente, elas devem envolvê-los, conquistando sua satisfação. Portanto, 100% realiza competições internas o que auxilia a promover essa fidelização dos clientes. Todavia, 65% realiza competições externas com outros boxes. Silva et al. (2009) descrevem que um dos principais fatores que influenciam na troca de academia por parte do cliente é o diferencial ofertado pelo concorrente. Assim, 41% dos participantes relatou que essas competições são realizadas a cada 6 meses, 35% a cada 3 meses e 24% a cada 12 meses.

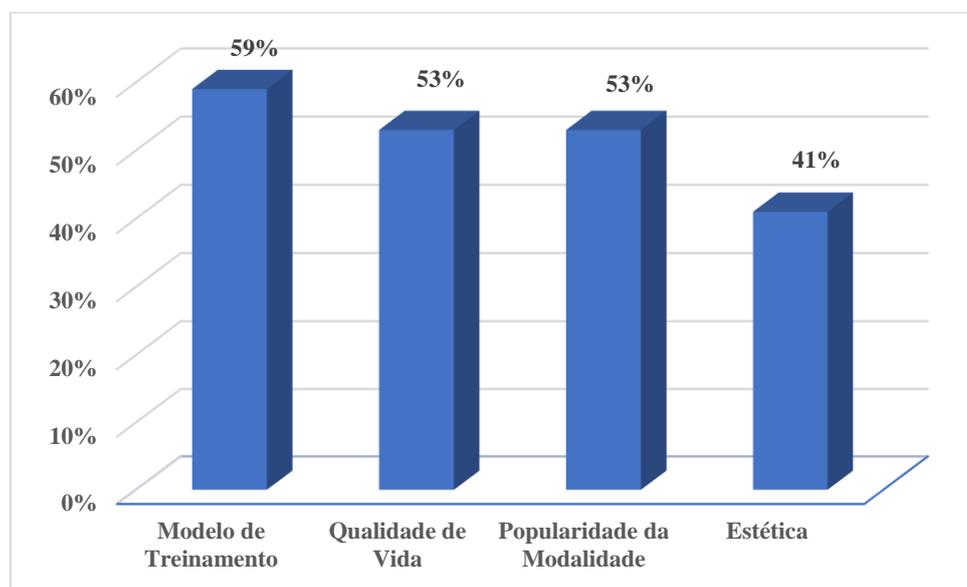


Figura 8 - Objetivos dos frequentadores de box de *crossfit*

Ainda no que tange aos eventos, 94% relatou utilizar-se das redes sociais como principal meio para essa divulgação. Segundo Solomon (2011, p. 47) “o marketing eletrônico aumentou a conveniência ao derrubar muitas das barreiras causadas pelo tempo e distancia”. Nesse sentido, as redes mais utilizadas são o Facebook, citado por todos os participantes e o Instagram citado por 94% dos participantes da pesquisa. Kempe et al. (2005) complementam dizendo que as redes sociais detêm um papel de influência muito importante, pois propagam ideias e informações que representam as relações e interações entre indivíduos de um grupo.

Cabe destacar a importância de conhecer os motivos de uma possível desistência por parte do cliente, ou seja, é preciso que o gestor busque saber o motivo e tente sanar qualquer falha. Assim discorre Kotler (2006), ao afirmar que as informações coletadas dos clientes são importantes justamente porque a satisfação é a melhor forma de reter o cliente. Nesse sentido, os clientes devem ser ouvidos sempre que possível. Para isso, os principais meios utilizados são o WhatsApp e o telefone, citados por 76% dos participantes e e-mail por 35% dos participantes da pesquisa sendo que os principais motivos relacionados a essa desistência foram: econômico (65%), pessoal (24%) e mudança de residência (12%). Saba (2012) afirma que, quando possível, deve haver um serviço de atendimento ao cliente, para que este possa se manifestar quando achar pertinente, seja de forma positiva ou negativa.

5 CONCLUSÃO

O *Crossfit* é uma das modalidades que mais cresce atualmente, todavia a concorrência no setor *Fitness* é alta e, para se destacar e conseguir espaço em meio a tanta concorrência, o gestor que estiver melhor preparado nos diversos setores da prestação de serviços, conseguirá ter maior sucesso em seu box.

O presente estudo visou exibir o atual perfil de Gestão de Negócios nos boxes de *Crossfit* em Curitiba/PR. Com isso foi possível verificar que muitos dos gestores não possuem formação em Educação Física e alguns são advindos até mesmo da Engenharia, o que permite refletir que, mesmo sendo uma área *Fitness*, cujos alunos e alunas procuram para melhoras relacionadas ao corpo, não necessariamente os gestores obtiveram formação para tratar com mais especificidade dessas intencionalidades dos clientes.

Ao serem analisados os dados do box, observou-se que há uma tendência à padronização em alguns critérios como horário de funcionamento e número de aulas, o que pode ter relação ao fato da modalidade ser uma franquia com modelo de treinamento próprio. Torna-se importante ressaltar que, uma grande parcela dos boxes não realiza critérios para separação dos alunos de acordo com seus objetivos e níveis de treinamento, o que pode ser a justificativa de tantas lesões que ocorrem na modalidade.

No setor de gestão de pessoas foi delineado um perfil quase homogêneo para os gestores, no qual a maioria busca atualizar-se constantemente. Isso talvez esteja relacionado ao gestor ser um “perfil modelo” dentro da empresa para os outros funcionários, criando assim, uma motivação para toda equipe se desenvolver e melhorar constantemente. Outra forma de melhorar está relacionada à avaliação da prestação de serviços aos olhos dos clientes, tal feitoria é unanimidade dentre os gestores dos boxes de *Crossfit* em Curitiba/PR.

Ao se analisar como é realizada a gestão financeira dos boxes notou-se que a maioria já consegue gerar lucros, isso pode ser decorrente da busca incessante pela fidelização de seus clientes. Entretanto uma pequena parcela ainda não consegue tal feito o que pode ter relação com o valor anual pago pelo box, a marca *Crossfit*, bem como pelo número crescente de centros de treinamento que utilizam exercícios do *Crossfit*, mas não se registram como tal para não pagar pelo uso da marca. Por se tratar de uma modalidade *fitness* com um valor relativamente mais elevado do que outras como a musculação, por exemplo, torna-se praticamente unânime a busca por parcerias com outras empresas a fim de envolver o cliente e, dessa forma, deixá-lo o mais satisfeito possível. Nota-se que, se tratando de gestão financeira, a maioria dos boxes estão bem engajados o que demonstra um preparo organizacional diferente do que comumente é visto em empresas ou serviços do mesmo ramo.

Por fim, no marketing, os gestores tentam traçar estratégias para aumentar o número de clientes. A maior procura pela modalidade ocorre pelo seu modelo de treinamento e também pela existência de competições; logo, esse variado leque de opções que o *Crossfit* proporciona o torna muito atraente aos olhos do consumidor que não se adapta à monotonia do *fitness* convencional. Ainda no que tange ao marketing, evidencia-se que as redes sociais se tornaram grandes aliadas para a divulgação dos eventos e serviços, sendo também utilizadas como um facilitador para desvendar os motivos da desistência dos alunos, mostrando que o *Crossfit* vem acompanhando a evolução tecnológica no que se refere à forma de comunicação com o público. De modo geral, percebe-se que os gestores participantes da pesquisa preocupam-se com questões vinculadas à gestão, seja esta de pessoas, financeira ou de marketing, o que pode estar relacionado com um perfil bem organizado que a modalidade propõe, bem como o número, cada vez crescente, de boxes concorrentes.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A maior limitação do presente estudo se relacionou com a baixa aceitação, por parte dos boxes, em responder o questionário. Em pesquisas futuras poderão ser realizadas comparações entre o perfil de gestores do *Crossfit* com o perfil de gestores de academias de ginástica ou até mesmo a presença

de diferenças na forma de gestão entre os sexos feminino e masculino. Há a possibilidade também de ampliar a pesquisa para os demais funcionários do box possibilitando entender o perfil desses profissionais bem como permitindo-lhes avaliar o trabalho desenvolvido pelo(a) gestor(a) no box.

REFERÊNCIAS

- ACAD. (2014, abr. 21). *O Mercado Fitness* [Blog]. Recuperado de <http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html>
- Araújo, F. D. A. (2005). *Disciplina de segmentação e medição da satisfação de cliente*. MBA em Gestão de Academias. São Paulo: UVA, 10.
- Bloom, P. N., Kotler, P., & Hayes, T. (2002). *Marketing de serviços profissionais*. Manole.
- Brandão, H. P., Guimarães, de A., T., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 61-81.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. L., & Vilhena, R. M. P. (2005). *A gestão por competências. Gestão por competências e gestão do conhecimento*, 41-77.
- Carbone, A. (2006). La valorizzazione della qualità agroalimentare: diverse strategie a confronto. *Agriregionieuropa*, 2 (5).
- CFTIPS. (2016, jun. 22). *Treino funcional de Crossfit ou Musculação na Academia?* [Blog]. Recuperado de <http://abraseubox.com.br/blog/treino-funcional-de-crossfit-ou-musculacao-na-academia/>
- Chiavenato, I. (2010). *Iniciação à Administração Geral*. Manole.
- Churchill G. A., e Peter J. P., (2010). *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CrossFit. (2015). *How to Start CrossFit??* [Blog]. Recuperado de <https://www.crossfit.com/how-to-start>.
- CrossFit. (2017). *Lista de afiliações*. [Blog]. Recuperado de <https://www.crossfit.com/affiliate-list>.
- CrossFit. (2018, jul. 06). *O que é o CrossFit?* [Blog]. Recuperado de <http://www.crossfit.com/cf-info/what-is-crossfit.html>
- Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Forbes (2017, jun. 08). *CrossFit`s relationship with Reebok enhances its financial and commercial credibility* [Blog]. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/sportsmoney/2011/07/22/crossfits-relationship-with-reebok-enhances-its-financial-and-commercial-credibility/#5ec6f5c41bd2>
- França, A. C. L. (2009). Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos. *Revista de Administração Contemporânea*.

- Gentil, P., & Bottaro, M. (2010). Influence of supervision ratio on muscle adaptations to resistance training in no trained subjects. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 24(3), 639-643.
- Gentil, P., Fisher, J., & Steele, J. (2017). A review of the acute effects and long-term adaptations of single-and multi-joint exercises during resistance training. *Sports Medicine*, 47(5), 843-855.
- Gitman, L. J., & Madura, J. (2003). *Administração financeira: Uma abordagem gerencial*. Addison Wesley.
- Glassman, G. (2002). What is fitness? *Crossfit Journal*, 1-11.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos* (2a ed.). São Paulo: Pearson.
- Groppelli, A. A., & Nikbakht, E. (2006). *Administração Financeira* (3a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Hoji, M. (2009). *Administração financeira e orçamentária* (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ienaga, C. H. (1998). *Competence based management: Seminário executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association*. (2017, abr. 21). [Blog]. Retrieved from <http://www.ihrsa.org/blog>
- Kempe, D., Kleinberg, J., & Tardos, É. (2005, July). Influential nodes in a diffusion model for social networks. In *International Colloquium on Automata, Languages, and Programming* (1127-1138). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Keppel, G., & Wickens, T. D. (2010). *Design and analysis: A Researcher's Handbook*. Pearson.
- Kotler, P., & ARMSTRONG, G. (2006). Keller, Kevin L. *Administração de marketing*, 12.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier.
- Lombardo, G. V., Souza, G. F. D., & Oliveira, J. V. D. (2016). *Implementação de aplicativo para dispositivos móveis: Wolf Team Crossfit*.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Chatterjee, J. (2006). *Marketing of services, people, technology, strategy*.
- Maltez, G. G. (2008). *O uso do marketing de relacionamento na fidelização dos clientes em academias*. TCC (Curso de Administração) - Centro Universitário de Brasília. Brasília, DF.
- Matsudo, S. M., Matsudo, V. K., Araújo, T., Andrade, D., Andrade, E., Oliveira, L., & Braggion, G. (2002). Nível de atividade física da população do Estado de São Paulo: Análise de acordo com o gênero, idade, nível socioeconômico, distribuição geográfica e de conhecimento. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 10(4).
- McArdle, W. D., Katch, F. I., & Katch, V. L. (2008). *Fisiologia do exercício: Energia, nutrição e desempenho humano*. Rio de Janeiro: Koogan.

- Menezes, R. D. C. (2013). *O forte do mercado: Uma análise do mercado de Fitness não convencional*. Tese (Doutorado).
- Michelli, M. (2008). *A prática de retenção de clientes em academias de ginástica e de condicionamento físico localizadas em Caxias do Sul-RS*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, RS.
- Nunomura, M., Andreotti, R. A., Teixeira, L. A., & Okuma, S. S. (1997). Nível de adesão ao exercício num programa supervisionado. *Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde*, 2(3), 61-66.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Harvard Business School Press*. Boston, Massachusetts.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: Uma visão gerencial*. Atlas.
- Saba, F. (2006). *Liderança e gestão para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.
- Saba, F. (2012). *Liderança e gestão: Para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.
- Sanches, E. W. (2006). *Responsabilidade civil das academias de ginástica e do personal trainer*. Juarez de Oliveira.
- Santana, F. C., & Ruiz, M. D. T. (2006). Qualidade no serviço como diferencial: avaliação da satisfação dos clientes externos da Cg Motos–Cg/Pb. *Qualitas Revista Eletrônica*, 5(1).
- Santana, L. C. (2012). Gestão de academias e mercado de fitness. In *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*, 163-196.
- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(2).
- Santos, M. A. M., & Pereira, J. S. (2006). Efeito das diferentes modalidades de atividades físicas na qualidade da marcha em idosos. *Lecturas: Educación física y deportes*, 47(102).
- Silva et al. (2009). *Liderando em tempo de crises*. Presidente Prudente. Oeste Print Gráfica e Editora Ltda.
- Solomon, M. R. (2011). *O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo*. Bookman.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva* (605). Inde.
- Trindade, P. S. da S. (2007). *Retenção de talentos*. TCC (Especialização em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Virtuosity CrossFit*. (2012). Greg Glassman biography.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (1999). *The Competencies Handbook, Chartered Institute of Personnel*. London: Management.