

FORMAÇÃO DE PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA E A GESTÃO FITNESS

TRAINING OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS AND FITNESS MANAGEMENT

Ana Paula Amaral Chaves 1
Marcelo Paraíso Alves 2

Resumo: A proposta deste estudo teve como base o segmento de Studio Fitness de Atendimento Personalizado – SFAP, com foco na gestão realizada pelos(as) professores(as)/ gestores que representam esses estabelecimentos. O estudo desenvolveu-se, por intermédio da pesquisa de campo, direcionada ao(a) Gestor(a) Fitness de Atendimento Personalizado – GFAP. Tal ação objetivou acessar a experiência adquirida por esse(a) profissional no decorrer de sua formação continuada. Esse movimento, possibilitou a elaboração de três temáticas que foram produzidas a partir de seu cotidiano laboral no que se refere a gestão fitness em studio de atendimento personalizado. Como resultado principal, verificou-se que os gestores não planejaram o modelo de negócio de sua empresa, tampouco possuíam conhecimentos mínimos para fazer a contabilidade do studio e por fim percebiam a importância da Gestão Operacional no sucesso de seu Studio Fitness, mesmo que ela não fosse aplicada em seu cotidiano.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ensino. Fitness. Gestão.

Abstract: The proposal of this study was based on the Studio Fitness segment of Personalized Service, focusing on the management carried out by the teachers/managers who represent these establishments. The study was developed through field research, directed to the Personalized Service Fitness Manager. This action aimed to access the experience acquired by this professional in the course of their continuing education. This movement enabled the elaboration of three themes that were produced from their daily work with regard to fitness management in a personalized service studio. As a main result, it was found that the managers did not plan the business model of their company, nor did they have the minimum knowledge to do the accounting of the studio and, finally, they realized the importance of Operational Management in the success of their Studio Fitness, even if it did not be applied in their daily lives.

Keywords: Entrepreneurship. Teaching. Fitness. Management.

-
- 1 Mestre em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente (UniFOA). Especialista em abertura de empresas no setor fitness. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3402309877733987>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6928-1985>. E-mail: epersonalgestao@gmail.com
 - 2 Doutor em Educação pela UFF. Docente do Programa de Mestrado Profissional de Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente (UniFOA). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4907435299665814>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6236-3224>. E-mail: marceloparaiso@outlook.com

Introdução

O segmento *fitness* é um mercado promissor. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), um quarto dos adultos do mundo não praticam exercícios como deveriam. Segundo a FIA (2021), a fatia da população brasileira que utiliza as academias e centros esportivos não passa dos 5%, o que dá uma ideia sobre o potencial de crescimento do setor *fitness* no país.

A proposta deste estudo foi desenvolvida, tendo como base o segmento de Studio Fitness de Atendimento Personalizado – SFAP, com foco na gestão realizada pelos(as) professores(as)/gestores(as) que representam esses estabelecimentos.

Para Domingues Filho (2017), o Studio de Personal Training é o empreendimento de espaço pequeno, onde um(a) ou mais profissionais de educação física, registrados(as) no CREF, atendem individualmente ou em pequenos grupos, clientes que buscam atendimento diferenciado para obter resultados necessários e desejados à qualidade de vida, à estética, à saúde e ao bem-estar.

Nesse contexto, trouxemos à tona o sujeito ativo desse cenário – o(a) Gestor(a) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP. Assim, fundado nas experiências profissionais dos(as) entrevistados(as), o objetivo do artigo é destacar algumas experiências obtidas em campo com os GFAP, cuja abordagem está relacionada ao cotidiano laboral e suas ações de gestão.

O movimento utilizado para que o objetivo fosse alcançado, foi identificar e discutir os saberes oriundos da experiência dos(as) profissionais que atuam com gestão nesses respectivos ambientes, localizados na cidade de Volta Redonda. Este conhecimento serviu para compor, uma sequência pedagógica, organizada por eixos temático direcionada à discentes do curso de bacharelado em educação física.

Formação inicial do bacharel em educação física: qual o diálogo com a área da gestão *fitness*?

Ao iniciarmos o movimento de compreensão do cenário atual no campo do bacharelado em Educação Física, fomos remetidos a entender o processo histórico das práticas corporais no Brasil e respectivamente, ao modo como o processo de formação do profissional de Educação Física foi sendo desenvolvido.

O caminho, se deu primariamente pelas atividades ginásticas aplicadas no ambiente escolar. Neste domínio, os exercícios físicos tinham como base os jogos, ginástica, dança, equitação no formato de métodos ginásticos originados da Europa no final do século XVIII e início do século XIX (RAMALHO; CARDOSO, 2020).

De acordo com os autores, o primeiro programa de um curso de Educação Física de que se têm notícia é o da Escola de Educação Física do Estado de São Paulo, criado em 1931, mas que só começou a funcionar em 1934 (RAMALHO; CARDOSO, 2020).

Segundo Silva e Bedoya (2015), os primeiros cursos surgiram a partir das escolas militares, por volta de 1934. O título conferido era de instrutor(a) de ginástica e professor(a) de Educação Física, com dois anos de duração de curso. Até então, os militares, ainda que sem formação específica, eram os responsáveis por ministrar as aulas da disciplina. No ano de 1937, a Constituição Brasileira tornou a Educação Física obrigatória nas escolas e, nesse período, iniciaram-se as discussões para a criação de um currículo mínimo para a formação profissional e sua regulamentação (SILVA, BEDOYA, 2015).

Desse modo, apenas em 1939, com o Decreto-lei nº 1.212 (BRASIL, 1939), iniciou-se em nível superior, a formação do professor de Educação Física, por meio de um corpo docente constituído, além dos militares; por médicos e esportistas renomados. De acordo com Rossi (2008), nesta ocasião, foram nomeados os primeiros professores da Escola Nacional de Educação Física e Desporto (ENEFD) da Universidade do Brasil - Atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

O documento supramencionado já apresentava indícios de uma possível distinção na formação do egresso em Educação Física, o que na atualidade se caracteriza nos cursos de

Licenciatura e Bacharelado, visto que, segundo ressalta Silva e Bedoya (2015), o processo objetivou a formação profissional em duas vertentes: Instrutor(a) de Ginástica e o Professor(a) de Educação Física.

Entre 1945 e 1968, esse assunto ganhou atenção especial, o que se pode observar na Lei nº 4.024 de 1961, a Lei de Diretrizes e Bases – LDB (BRASIL, 1961). A partir de então, a formação de professor na referida área, passou a exigir um currículo mínimo e um núcleo de matérias que procurasse garantir formação cultural e profissional adequadas (SILVA, BEDOYA, 2015).

Assim, no que pese a introdução da temática considerada nesse estudo - o conteúdo de Gestão – surge com a aprovação da Resolução nº 03/1987, do Conselho Federal de Educação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CFE, 1987), a figura do bacharel em Educação Física, diferenciando-se da formação generalista viabilizada pela figura do licenciado pleno, e concede a abertura para a inserção de tal disciplina (FREITAS; COELHO, 2019).

Diante desse cenário, diversos debates contribuíram para a construção da estrutura curricular dos cursos de graduação em virtude dessa divisão entre licenciatura e bacharelado onde se defendia a formação do professor generalista. A sua análise é feita sob o ponto de vista da profissão e não da necessidade de se ter um núcleo de conhecimento específico.

Nesse desfecho, conforme expõe Silva e Bedoya (2015), a defesa pela diferenciação entre bacharelado e licenciatura passa pelo entendimento de que ela deveria proporcionar um adequado instrumento de operacionalização, desde que não se deixasse levar pelo imediatismo do mercado de trabalho e pelo corporativismo.

No Brasil, a Educação Física foi regulamentada pela Lei nº 9.696, de 1º de setembro de 1998 (BRASIL, 1998), que criou o profissional de Educação Física, bem como os conselhos de classe (CONFEF – Conselho Federal de Educação Física com atuação em nível nacional e os CREF's – Conselhos Regionais de Educação Física com atuação nos estados ou regiões geográficas do país). Desde sua origem, conforme relatam Silva e Bedoya (2015), desenvolveram-se várias tensões entre o sistema CONFEF/CREF, entidades de pesquisa e universidades.

A partir de 1999, e concomitantemente à confirmação do Brasil como sede de megaeventos esportivos – surgiram cursos específicos de formação, em nível tecnológico, em gestão do esporte (CÁRDENAS, 2013). Em seguida, o processo de separação das formações do curso de Educação Física culminou com resoluções do Conselho Nacional de Educação Física, não só exigindo um projeto pedagógico específico para o curso de licenciatura como definindo um perfil profissional e um espaço exclusivo para ele no mercado de trabalho (PRONI, 2010).

Após muitas reuniões e discussões, em 2004, foram estabelecidas a resolução CNE/CES Nº 7 de 31 de março de 2004 e o Parecer CNE/CES Nº 58 de 18 de fevereiro de 2004, que juntos fundamentam as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena. Tais diretrizes definem que, a Educação Física é uma área de conhecimento e de intervenção acadêmico profissional que tem como objeto de estudo do movimento humano, com foco nas diferentes formas e modalidades do exercício físico e também do conhecimento da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas (CNE, 2004).

Dentro desse cenário vimos ao longo dos anos, o crescimento do setor que visa o cuidado geral com o corpo, sobretudo pela escolha de ambientes onde o atendimento seja mais direcionado e personalizado. De acordo com Silva (2018), uma pesquisa realizada em 2017, com 114.455 profissionais da área *fitness* de quase todos os países do mundo, incluindo o Brasil, mostrou as 40 tendências do setor para 2018, e identificou-se que o treinamento personalizado estava em oitavo lugar.

Sobre os aspectos curriculares, a análise documental realizada na região sudeste, para produção de nossa pesquisa, identificou uma visão generalista e superficial quanto ao tratamento dado à temática de gestão. Assim, nota-se a lacuna encontrada nos referidos cursos, a qual adentramos e desejamos explorar.

Metodologia

A investigação contemplou, 15 Gestores(as) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP, na cidade de Volta Redonda/RJ, conforme apresentamos no quadro abaixo.

Quadro 1.Características dos(as) gestores(as) investigados(as) no estudo

COD	GÊNERO	TEMPO FORMADO	TEMPO GESTOR	ESPECIALIZAÇÃO
GE 01	Feminino	3 ANOS	1	Personal training/ Treinamento desportivo
GE 02	Masculino	7 ANOS	6	Treinamento de força e musculação
GE 03	Masculino	5 ANOS	6	Não possui
GE 04	Masculino	16 ANOS	11	Fisiologia do exercício/ Personal training
GE 05	Feminino	10 ANOS	6	Psicomotricidade/ Treinamento funcional
GE 06	Masculino	15 ANOS	17	Atividade física para idosos
GE 07	Masculino	15 ANOS	7	Fisiologia do exercício/treinamento esportivo
GE 08	Feminino	15 ANOS	10	Não possui
GE 09	Feminino	13 ANOS	4	Biomecânica para Personal training
GE 10	Feminino	9 ANOS	6	Pilates e treino personalizado
GE 11	Masculino	17 ANOS	12	Biomecânica/ treinamento desportivo
GE 12	Feminino	12 ANOS	9	Atividade física adaptada/ ginastica laboral
GE 13	Masculino	27 ANOS	18	Treinamento esportivo e fisiologia do exercício
GE 14	Feminino	14 ANOS	10	Docência superior; neurofisiologia e neuroanatomia
GE 15	Masculino	12 ANOS	8	Não possui

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Os fatores de inclusão foram: (1) gestores(as) que atuam em *Studios* de Atendimento Personalizado na cidade de Volta Redonda/RJ; (2) gestores(as) que tenham formação profissional de Bacharel em Educação Física ou Licenciatura Plena Ampliada. Os fatores de exclusão foram: gestores(as) que não assinaram o TCLE. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e apresenta o parecer consubstanciado do CEP nº 4.433.547 e CAAE nº 40448220.0.0000.5237.

O presente estudo se caracterizou a partir de uma perspectiva qualitativa de cunho descritivo, desenvolvida por meio da pesquisa de campo, utilizando como método de coleta de informações, a entrevista. A justificativa por esse percurso metodológico emerge da possibilidade de organização das informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta (GIL, 2008).

A produção de dados, desenvolveu-se por meio remoto – *Whatsapp* e *Zoom* – em função do período de pandemia da COVID -19. O roteiro da entrevista foi composto por perguntas do tipo semiestruturado, permitindo ao(à) gestor(a) explicitar suas experiências e aprendizados, e aos entrevistadores, um controle maior sobre o que pretende saber e ao mesmo tempo, dar espaço a uma reflexão livre e espontânea do(a) entrevistado(a) a respeito dos tópicos assinalados (MINAYO; COSTA, 2018).

Na posse das informações obtidas por esses(as) profissionais, fizemos uma discussão conforme as recomendações na visão de Ginzburg (1989), no que se refere às técnicas de investigação a partir do que ele denomina Paradigma Indiciário, em que o pesquisador é possuidor de um saber erudito, especializado, um olhar treinado que domina uma técnica, examina a realidade com método e tem o compromisso com a averiguação.

Desenvolvimento, resultados e discussão

No intuito de garantir o sigilo dos(as) participantes, as narrativas foram apresentadas

utilizando as letras GE seguida do número que substitui seu nome: GE1, GE2, GE3 e assim por diante. Optamos pela elaboração dos conteúdos por meio de tópicos criados a partir dos dados obtidos com suas múltiplas experiências, que neste momento passaremos a discutir.

Embora a norma da ABNT a respeito de citações preconize que citações curtas, com menos de três linhas devam ser inseridas no corpo do texto, sem recuo, optamos por, no caso das narrativas de gestores, sempre utilizar o formato de citações longas, para dar maior destaque às narrativas.

Questões que Orientam a Construção do Modelo de Negócio

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, notou-se, que todos(as) gestores(as) participantes, desconheciam a elaboração de um planejamento prévio estruturado – o Modelo de Negócio. Trata-se de uma visão macro de todas as etapas que compõem as ações realizadas pela empresa. Essa percepção foi obtida a partir do desenvolvimento da conversa com os(as) participantes da pesquisa, que em suas narrativas deixaram algumas impressões, como veremos a seguir:

GE15: não fiz nada disso porque desconhecia na época a sua necessidade. Na verdade, se me pedir pra fazer eu não vou saber. Minha preocupação maior era conseguir o capital pra montar o studio.

GE9: eu me lembro de ter rascunhado algo sobre o meu projeto de studio. mas nada muito profissional. Eu anotei as coisas que precisava comprar, a reforma que tinha que fazer na sala, essas coisas.

GE5: quando decidi abrir o studio minha maior dificuldade foi colocar as ideias em ordem. Eu sabia o que queria fazer, mas não sabia por onde começar. O começo é sempre muito difícil porque a gente ainda não tem maturidade pra lidar com essas coisas.

GE11: se fala muito que o Brasil é um país de grandes empreendedores. Não acho que isso seja verdade. Não temos educação que incentive isso. Nós somos é, corajosos, pois a gente entra pra arriscar tudo ou nada. Se eu fiz um modelo de negócio? Claro que não! (sic)

Nesse sentido, percebemos a importância de um conhecimento que todo(a) gestor(a) deveria ter ao iniciar seu studio fitness: de saber construir um documento capaz de organizar as informações coletadas sobre o que se deseja montar. A elaboração desse material é uma tomada de decisão antes da ação necessária, ou seja, prevê o futuro e as possíveis decisões certas para atingi-los (BRASIL et al, 2016).

Por esse motivo, vimos a necessidade de refletir sobre pontos relevantes acerca desse assunto. O modelo de negócio, segundo Domingues Filho (2017, p. 58), “possibilita visualizar e compreender as partes que compõem o futuro negócio, tornando-se ideal nas situações em que tudo que se tem, são hipóteses que precisam ser validadas”. Dessa forma, percebe-se quão importante é ter um planejamento do que se pretende montar como estratégia inicial para abertura de qualquer empreendimento.

Não basta ter uma grande ideia, é necessário vencer as dificuldades para estruturá-la de forma organizada. Assim, nos embasamos em pontos levantados por Luiz Antônio Domingues em seu livro “Como Montar e Administrar um estúdio de Personal Training”. Em sua abordagem acerca do assunto, o autor propõe o Business Model Canvas¹ como um recurso visual que permite discutir e aprimorar o modelo de negócio.

¹ O Business Model Canvas ou “Quadro de modelo de negócios” ou simplesmente, “Canvas”, é um quadro que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, em uma única página. (VICELLI; TOLFO, 2017).

Por meio de quatro perguntas essenciais o autor propõe que elas sirvam como ponto de partida para que o(a) gestor(a) possa refletir melhor sobre seu empreendimento antes de colocar em prática suas ideias. São elas: “o quê” se refere a proposta de valor, o motivo pelo qual os(as) clientes irão contratar os serviços de seu Studio Fitness em meio a tantos outros; “para quem” trata da definição de público alvo; o “como” são os recursos principais, a atividade-chave e as parcerias; e finalizando, o “quanto” que tem a ver com as fontes de receitas e estrutura de custos (DOMINGUES FILHO, 2017).

Um modelo de negócio conscientemente estruturado, possibilita uma visão mais elaborada do que se pretende fazer. Muitas mudanças podem e devem ocorrer durante o processo, todavia, o planejamento produz organização e um cenário mais confortável para trilhar o percurso com ações mais assertivas.

Noções contábeis como requisito primário na formação do gestor *fitness*

Dentro do recorte de nossa pesquisa, todos(as) os(as) gestores(as) ingressaram neste segmento sem obter conhecimentos básicos sobre como a contabilidade poderia ser aplicada em seu negócio. Antes, se faz necessário perceber que estabelecemos, como contabilidade básica, a chamada contabilidade necessária ao(a) gestor(a) que não possui formação especializada nessa área. A proposta desse tópico não visa aprofundar conceitos e terminologias contábeis usadas por esses profissionais em sua rotina laboral, mas desenvolver, por meio das narrativas oriundas das entrevistas com os(as) gestores(as), um diálogo sobre o assunto; sobretudo da realidade encontrada por eles(as) no mercado de trabalho, quando tiveram que lidar com essa perspectiva – fazer a contabilidade de seu negócio. Ainda, promover reflexões que possam antecipar movimentos assertivos àqueles(as) que desejam abrir seu próprio SFAP.

Existem várias formas usadas pelos acadêmicos para explicar a importância da contabilidade como recurso de controle e tomada de decisões. Segundo Ribeiro (2017), seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações – aquelas que ocorrem durante as operações realizadas pelas empresas. Para compreender o conceito de contabilidade, é necessário, então, saber o que é patrimônio. Tanto no âmbito legal quanto econômico, refere-se ao conjunto de bens, direitos e obrigações que têm algum valor financeiro, seja para pessoas físicas, seja para empresas (RIBEIRO, 2017).

Segundo Barroso (2018), a contabilidade é uma ciência social aplicada, que possui como objeto de estudo o Patrimônio das entidades, tendo como um dos seus macros objetivos, a divulgação financeira compreensível aos(as) usuários(as) para tomada de decisões.

Ao adentrarmos o diálogo com os(as) gestores(as), nos deparamos com uma preocupação desses(as) profissionais em detrimento das suas dificuldades ao ingressarem nesse setor do mercado: a falta de conhecimento contábil, visto que o fato de contratar um(a) contador(a) não os(as) exime das obrigações diárias de controle de suas movimentações financeiras. Quando questionados(as) sobre a pouca atenção dada ao assunto, os GFAP se posicionaram mencionando que a faculdade deveria propiciar o acesso aos conhecimentos que os aproximassem da prática da gestão. A narrativa a seguir revela pistas do que estamos discutindo:

GE1: (...) não se trata de negligência, mas falta de oportunidade. Ter a vivência da prática com os números é fundamental antes de começar uma empresa. Esse conhecimento aumentaria nossa visão de negócio e ajudaria muito na tomada de decisões. Quando estamos fazendo faculdade é que precisamos decidir e perguntar se é isso mesmo que queremos pra nós. (Grifo nosso).

Sobre essa narrativa, cabe destacar o verdadeiro papel da contabilidade dentro do contexto de gestão. As Ciências Contábeis, segundo Oltramari, (2015), fazem parte da grande área das

Ciências Sociais Aplicadas, não de uma ciência exata, e se refere a um campo de estudos vasto e multifacetado que engloba uma gama de atividades analíticas e gerenciais dentro das organizações. Em sua visão, a gestão das empresas e o controle do patrimônio das entidades pressupõem a utilização de conhecimento e técnicas específicas, aplicados às necessidades dos(as) gestores(as) e contadores(as).

O que se convencionou chamar de contabilidade não se reduz ao sistema de contas. Na medida que é considerada uma ciência social, todas demonstrações estatísticas de mensuração dos dados e de fechamento de contas devem servir para que aqueles(as) que estão em postos de comando, possam ter uma ideia clara do cenário e intervir com segurança, quando necessário (LEDA; MARCIO, 2020).

Nesse sentido, Ribeiro (2017) explica que a contabilidade tem a finalidade principal de fornecer informações de ordem econômica e financeira sobre o patrimônio, para facilitar a tomada de decisões por parte de seus(suas) usuários(as), logo, resulta em desenvolver o raciocínio lógico, ao se deparar com tais resultados.

A narrativa a seguir apresenta sinais das dificuldades dos(as) profissionais que não possuem tal conhecimento:

GE13: Aprendi na marra a fazer os balanços de entrada e saída, pagamentos, compras, etc. Mal sabia separar o que de fato era receita das despesas, muito menos o significado de capital de giro. Também não conseguia prevê quanto tinha naquele mês pra entrar e as contas que precisavam ser pagas. Todo mês era uma surpresa e por não ter uma visão geral do meu negócio, muitas vezes acabava gastando demais, além da conta. (Grifos nossos). (sic).

Diante do exposto, percebe-se que o conhecimento a respeito desse assunto é preponderante nas decisões laborais que são tomadas cotidianamente. Ademais, não conhecer o fluxo de caixa – registro das receitas e despesas em determinado espaço de tempo –, é um fator de alto risco que pode comprometer a saúde da empresa.

Segundo Domingues Filho (2017, p. 152), o fluxo de caixa é um “excelente instrumento de controle financeiro, com objetivo de acompanhar a movimentação financeira diária, semanal e mensal”. Quando as receitas forem maiores que as despesas, dizemos que o fluxo de caixa está positivo; ao contrário, significa que os gastos foram maiores que os recebimentos. Nesse caso, se o SFAP não tiver condições financeiras de se autossustentar, de nada adianta ter excelentes profissionais, estrutura física e serviço de qualidade (DOMINGUES FILHO, 2017).

O fluxo de caixa indica exatamente de onde vem e para onde vai cada centavo do dinheiro movimentado pela empresa. Assim, fica muito mais fácil oferecer e buscar melhores resultados. Para Domingues Filho (2017), é fundamental que se faça o controle diário de receitas e despesas; projete os pagamentos e recebimentos futuros; analise o saldo diariamente, semanalmente e mensalmente, para que em situações superavitárias, tome decisão sobre investimento e aplicação do recurso; em situações deficitária, tome decisão sobre necessidade de capital de giro. Essas abordagens revelam que todo negócio precisa e deve ser analisado, visando sempre a tomada de decisão prudente, uma vez que a gestão financeira passa a ser realizada como rotina laboral.

Mesmo percebendo a pouca aproximação dos(as) gestores(as) com o assunto, notamos em suas narrativas que seus comportamentos resultam em ações positivas em prol do negócio. Parece haver uma constante necessidade de buscar soluções que levam a encontrar respostas ou adequações para o problema em questão. Na sequência, GE13 explica como fez para driblar esse desafio.

GE13: Como no início precisava de mais concentração, por não dominar o assunto, passei a reservar meus finais de semana pra fazer as contas de tudo que entrou e saiu naquela semana. Não tinha sistema operacional, fazia tudo nas planilhas de excell mesmo, o que já resolveu grande parte do meu problema, que era a falta de controle das contas da empresa e

das minhas. Com calma fui aprendendo que, ter o dinheiro na caixa não é mais importante que saber o destino certo dele. A gente acha que tá rico só porque vê dinheiro na mão. Esse é o maior perigo do empresário de primeira viagem. (sic)

Sob essa ótica, Ries (2019) destaca que todo(a) gestor(a) precisa prestar contas ao final de um determinado período e, por isso, é necessário controlar o hábito de gastar o dinheiro que não é dele, mas da empresa. Ainda, ao agir dessa forma, “estão deixando de conhecer a verdadeira situação financeira do *studio*” (DOMINGUES FILHO, 2017, p.154).

Nesse caso, percebeu-se que o(a) gestor(a) estava se perdendo na gestão contábil, por misturar os gastos pessoais com os da empresa e, principalmente, por não catalogar devidamente as contas. De acordo com Laurentino *et al*, (2008), isso era muito comum acontecer, quando a contabilidade surgiu, momento em que o patrimônio dos(as) sócios(as) não era distinto claramente do patrimônio da empresa, muito diferente de como a contabilidade opera nos dias atuais (LAURENTINO *et al*, 2008).

Assim, percebe-se a necessidade de que esses aspectos sejam abordados dentro do processo de formação dos egressos. Para Camilo e Silva, (2020) que possui o intuito de fazer o levantamento de informações através dos instrumentos contábeis, para assim auxiliar o gestor de empresa em sua tomada de decisão. Neste contexto, o presente trabalho científico possui o objetivo de demonstrar o quão importante são as ferramentas disponíveis pela contabilidade gerencial dentro das empresas. Os métodos utilizados para desenvolvimento da mesma foram os de levantamento de conteúdo com embasamento no conhecimento de diversos autores em livros, pesquisas em sites e auxílio de um questionário elaborado e respondido frente a gestores de empresas. Obtivemos resultados proveitosos no que tange à relevância da contabilidade gerencial e seus instrumentos, dentro das instituições, uma vez que a mesma visa oferecer auxílio ao empresário em sua tomada de decisão, buscando sempre estar resguardando os ativos da instituição por meio de seus estudos e levantamentos, que são transformados em informações. O desfecho deste artigo científico nos remete à compreensão de como é importante a aplicação da contabilidade gerencial no dia a dia das empresas, pois ela viabiliza prestar esclarecimentos e orientações ao gestor, através de seus instrumentos gerenciais que são a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial, que também nos permite obter informações referentes aos índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, e a demonstração do fluxo de caixa. A contabilidade gerencial é imprescindível às empresas e organizações, pelos grandes benefícios e as relevantes informações que as suas ferramentas gerenciais proporcionam aos gestores na hora de tomar suas decisões.”, “container-title”.: “Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia , o maior obstáculo do(a) gestor(a) é não ter a informação pertinente ao seu negócio. Segundo os autores, a falta de planejamento financeiro, seja em pequena, média ou grande empresa, faz o(a) gestor(a) pagar caro, muitas vezes, com o encerramento de suas atividades (CAMILO; SILVA, 2020) que possui o intuito de fazer o levantamento de informações através dos instrumentos contábeis, para assim auxiliar o gestor de empresa em sua tomada de decisão. Neste contexto, o presente trabalho científico possui o objetivo de demonstrar o quão importante são as ferramentas disponíveis pela contabilidade gerencial dentro das empresas. Os métodos utilizados para desenvolvimento da mesma foram os de levantamento de conteúdo com embasamento no conhecimento de diversos autores em livros, pesquisas em sites e auxílio de um questionário elaborado e respondido frente a gestores de empresas. Obtivemos resultados proveitosos no que tange à relevância da contabilidade gerencial e seus instrumentos, dentro das instituições, uma vez que a mesma visa oferecer auxílio ao empresário em sua tomada de decisão, buscando sempre estar resguardando os ativos da instituição por meio de seus estudos e levantamentos, que são transformados em informações. O desfecho deste artigo científico nos remete à compreensão de como é importante a aplicação da contabilidade gerencial no dia a dia das empresas, pois ela viabiliza prestar esclarecimentos e orientações ao gestor, através de seus instrumentos gerenciais que são a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial, que também nos permite obter informações referentes aos índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, e a demonstração do fluxo de caixa. A contabilidade gerencial é imprescindível às empresas e organizações, pelos grandes benefícios e as relevantes informações que as suas ferramentas gerenciais proporcionam aos gestores na hora de tomar suas decisões.

As reflexões avançam, quando trazemos em discussão a fala de GE11, quando aponta a necessidade de dominar com clareza todo processo contábil.

GE11: Essa responsabilidade não pode ficar totalmente na mão de um contador. Lembro-me quando comecei (...) saía pagando todos boletos que chegavam no meu endereço, sem me preocupar sobre o que se tratavam, se faziam parte dos meus custos operacionais. Um belo dia, resolvi perguntar ao meu contador porque aquelas contas estavam chegando. Pra minha surpresa, ele me informou que eram boletos fraudulentos, com intuito de extorquir dinheiro dos desavisados.

O conhecimento da contabilidade não se faz necessário somente dentro dos aspectos formais, relativos a entradas e saídas de valores. É necessário entender sua relevância dentro de um aspecto mais amplo, como por exemplo, as contas que compõe o fluxo de caixa da empresa.

Embora seja importante nos valermos de todo conhecimento dotado de comprovação científica, foram as experiências adquiridas ao longo de sua jornada que tiveram grande relevância em suas decisões. Notamos aqui a importância de produzir esse conhecimento empírico, aquele que se baseia somente na experiência ou observação, ou por elas se guia, sem levar em consideração teorias ou métodos científicos, experimental e prático (HOUAISS, 2021).

Outro aspecto que vale salientar, está na narrativa de GE4, onde relata que as experiências com a gestão podem ser vividas dentro de um ambiente familiar, entretanto não é o bastante para garantir que um novo empreendimento seja bem-sucedido. O gestor revela ter nascido numa família de comerciantes, porém isso não fez dele um empresário nato. Em suas palavras, “as experiências são outras, o nicho é diferente, não há como comparar”.

GE4: A gente vai conhecer mesmo como as coisas funcionam quando colocamos a mão na massa. Tudo que sei hoje é fruto dos erros e acertos ocorridos ao longo desses 11 anos atuando como gestor. Não é fácil tomar a decisão de ser dono do próprio negócio. Apesar de ter nascido numa família que sempre empreendeu, eu entrei nesse mercado sem conhecer coisas simples, como: fazer a contabilidade básica da empresa, quais contas deveriam ser pagas mensalmente e a prioridade de cada uma delas. Hoje, essas coisas, que parecem não ter o menor valor, me custou muito caro em decisões que precisei tomar no início.

Nesse sentido, Domingues Filho (2017) explica a importância de salientar quanto o(a) gestor(a) precisa, antes de tudo, estar certo de suas convicções, visto que o *Studio Fitness* é um negócio e, por isso, demanda rotinas de gerenciamento tal qual uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Dessa forma, é mais importante conhecer o segmento com clareza, entender como as coisas funcionam em seu dia a dia do que carregar consigo um histórico familiar de negócios. Para cada nicho há uma característica que produz necessidades distintas.

Seguindo em direção à finalização de nossas narrativas, trazemos a abordagem de GE15, na qual destaca alguns pontos que considera importante conhecer antes de abrir seu *Studio Fitness*:

GE15: Começar um negócio sem saber as contas que devem ser pagas todo mês é um grande risco. Acho muito importante conversar com o contador, saber se ele entende de fazer contabilidade pra academia. Cada segmento tem suas contas pra pagar, regime tributário e custos com funcionários e um monte de situações que não conhecemos e um bom contador passa segurança que a gente precisa nesse início.

Sobre os pontos de sua narrativa, GE15 salientou que esse conhecimento pode fazer diferença em sua carreira como gestor(a), se forem vistas precocemente. Em seu caso, no início das atividades, precisou trocar três vezes de contador(a).

No que diz respeito à análise do rol de contas que irão compor sua planilha de custos presentes nesse segmento, Rodrigues Júnior (2021) nos mostra que é essencial considerar que abrir um negócio vai muito além de ter capital inicial para investimento. Nesse momento, é importante identificar quais serão os seus custos iniciais para abrir a empresa bem como toda movimentação financeira mês a mês.

Muito se falou sobre as receitas e, principalmente, as despesas geradas pelo negócio, e como esse fluxo de caixa precisa estar alinhado com a realidade financeira da empresa. Ainda sobre esse assunto, ressaltamos a necessidade de o(a) gestor(a) conhecer de antemão o que são custos fixos e variáveis e compreender que uma correta interpretação desses dados, resultam na saúde financeira do Studio Fitness.

Sobre esse assunto, Domingues Filho (2017) explica que custo fixo são as despesas que ocorrem mensalmente, mesmo quando não se vende nenhum serviço, ou seja, não sofre alterações influenciadas pelo volume de vendas. O aluguel, luz, telefonia são exemplos de custos fixos. Ao contrário, os custos variáveis são gastos proporcionais e estão diretamente relacionados ao volume de vendas e serviços prestados no studio fitness. Dessa forma, aumentam ou diminuem acompanhando o movimento de suas vendas. Podemos usar, como exemplo, as comissões pagas por vendas, tributos sobre serviços, entre outros.

Sobre a relevância de se conhecer de antemão a pessoa que irá lhe ajudar a dar os primeiros passos, Corrêa (2018) explica que um(a) bom(a) contador(a) ajuda o(a) cliente a entender as consequências futuras de suas decisões e a pensar mais à frente. Logo, escolher com assertividade esse(a) profissional deveria fazer parte do rol das primeiras decisões a serem tomadas, antes mesmo de abrir sua empresa.

Nota-se que falar de conhecimentos contábeis, mesmo que sejam básicos, é um assunto que vai além dos aspectos formais que os números podem nos proporcionar. Conforme explanado no início, trata-se de uma ciência social, cujo valor está na tomada de decisões em busca de caminhos que levem o(a) gestor(a) a um amadurecimento profissional em direção a um firme propósito: servir com qualidade e excelência. Ademais, Domingues Filho (2017) enfatiza que de nada vale um olhar detalhista no financeiro se o *Studio Fitness* não estiver focado nas necessidades do(a) aluno(a). Ao final, é isso que importa.

A importância da Gestão Operacional no sucesso de seu *Studio Fitness*

Outro item considerado relevante na entrevista realizada com o(a) GFAP, foi a gestão operacional. É difícil imaginar uma empresa que, pretendendo ser diferenciada no mercado e com requisitos de qualidade, não procure adotar políticas e práticas de gestão que garantam um desenho adequado do trabalho e fomentem a satisfação e implicação de sua equipe com vistas a gerar resultados individuais e coletivos favoráveis.

Estudos relacionados à forma de gestão operacional dos Studios Fitness de Atendimento Personalizado (SFAP) são desejáveis, considerando-se que é um tipo de negócio em expansão. Os estabelecimentos fitness são empresas movidas por inovação continuada, que exige reações administrativas rápidas, de conteúdo estratégico (SOUZA; KNORR, 2017).

O conceito de gestão operacional se relaciona com a administração e coordenação dos recursos de uma empresa, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, de informação ou materiais e contempla um conjunto de práticas e ações que têm como objetivo administrar o negócio e orientar os(as) colaboradores(as) em prol de um interesse comum, a fim de atingir determinados objetivos pré-estabelecidos (COUTO, 2019).

A abertura de uma empresa no segmento fitness vai além de dominar o conceito técnico na elaboração das aulas e inclui conhecer, mesmo que noções básicas, sobre como gerir o próprio negócio. A narrativa de GE5 nos permite perceber a ausência na previsão das demandas que precisariam ser executadas cotidianamente:

GE5: Quase surtei quando comecei. Não sabia quantas vezes na semana eu tinha que fazer limpeza geral nos banheiros e salão. Via que os clientes se incomodavam bastante com os

tufos de cabelos rolando no meio da aula e mal cheiro do banheiro também. Só que era só eu pra fazer tudo. (sic)

Para GE5, não foi um processo fácil incorporar aquela nova rotina, porém, assim que entendeu a necessidade de estabelecer prioridades, passou a organizar melhor seu horário. Como não estava em sua lista de custos fixos colocar um(a) colaborador(a) para limpeza, a gestora estabeleceu melhor seus horários de lanche e passou a cuidar do espaço em períodos específicos. Nesse caso, nota-se que a organização do tempo é um fator que fez a diferença em sua rotina de trabalho, sobretudo porque não comprometeu seus horários de aula, tampouco o tempo que dispunha para gerir o SFAP.

Ao apresentar o episódio supramencionado, recordamos as discussões de Sennett (2009) em relação ao artífice inquieto. O sociólogo define o(a) artífice como um(a) executor(a) que desenvolve habilidade prática e competências diversas para efetuar um trabalho manual. A busca de soluções para os problemas com os quais se depara no trabalho, reafirma a vinculação entre o fazer e o pensar, seja o(a) artífice um(a) carpinteiro(a) ou um(a) regente de orquestra.

Considerando que as empresas possuem uma rotina de tarefas e prioridades, Santos (2019) menciona que, para uma gestão operacional eficiente, é necessário primeiro identificar as atividades críticas das ações, aquelas que são repetidas diversas vezes por dia, criando, posteriormente, uma rotina de desenvolvimento e cumprimento das referidas tarefas.

As narrativas a seguir revelam outros(as) gestores(as) que também passaram por situações semelhantes, relacionadas à falta de preparo e conhecimento de gestão operacional.

GE4: Equipamento de ginástica precisa de manutenção e só estraga na hora que você menos espera. Além dos problemas que surgem, a gente tem que estar preparado financeiramente falando, porque sempre envolve dinheiro nisso. Principalmente quando o chuveiro estraga no inverno, a lâmpada queima, o vaso entope, porta de aço não abre porque estraga a mola. São coisas do trabalho, não tem jeito! (...) sinceramente, o aluno nem quer saber, ele reclama mesmo. Hoje, sempre que consigo, deixo um dinheiro separado no mês, só pra resolver situações assim. (sic)

GE2: Criar uma rotina pra atender o meu cliente foi muito difícil e ainda estou trabalhando nisso pra ficar cada vez melhor. No início ficava perdido em organizar os horários de todos eles. Na verdade, nada é assim tão quadradinho [sic]. As trocas são constantes e muitas vezes sem avisar. O cliente chega e quer fazer aula. Chega chegando [sic]. Claro que compromete a qualidade. Como vou dar uma aula pra um cliente que chega assim de supetão [sic]? Isso compromete a qualidade do meu serviço. Já tive dia de atender uns 5 até 6 alunos e aqui a gente atende no máximo 4! Tive que montar uma planilha de horário e colocar na recepção e regras de troca de horário que deveriam ser feita pelo menos 1 dia antes. Se o cliente não avisa e vai treinar; tendo vaga, eu atendo, se não tem vaga, ele faz somente a esteira e abdominal. Agora está mais tranquilo, quando a gente coloca regra fica mais fácil lidar com os clientes.

GE6: Assim que abri o studio, coisas simples como, organizar o horário do professor que estava dividindo a carga horária comigo não tinha importância. Já tive situação que o estúdio ficou sem professor por pura falta de comunicação. Hoje organizo horário de almoço e lanche para evitar que esse tipo de coisa aconteça. (Grifos nossos).

Sobre essas experiências, destacamos que a gestão operacional é o processo responsável por garantir a melhor execução do produto/serviço, portanto assegura que o desenvolvimento das

atividades tenham uniformidade, controle e constantes melhorias (SANTOS, 2019b).

Como vimos, no caso de GE4, é altamente recomendado que o SFAP tenha um planejamento de orçamento semestral e anual. Isso permitirá incluir gastos com manutenção e reposição dos equipamentos. Esse tipo de previsão antecipa e adverte os gastos inesperados que comprometem a situação financeira do negócio (DOMINGUES FILHO, 2017).

Fica-nos evidente que as narrativas supramencionadas apresentam situações do cotidiano de cada gestor(a), advindas das soluções, fruto das experiências singulares e que foram cruciais para o desenvolvimento desses processos e melhoria no resultado final. A esse respeito, Araújo (2013), ressalta sobre a dificuldade do(a) gestor(a) para estar efetivamente presente em todos os momentos, o que torna necessário que os(as) envolvidos(as) assumam seu papel de forma efetiva, no intuito de garantir a qualidade no atendimento.

Nessa direção e seguindo com as narrativas, GE10 explicita que, apesar de ainda não poder assumir os custos da contratação de um(a) recepcionista para atender os(as) alunos(as), um(a) colaborador(a) para fazer a limpeza regular no ambiente, tampouco um(a) professor(a) para dividir a carga horária, foi possível adaptar sua rotina para organizar as ações cotidianas.

GE10: Essas tarefas são feitas diariamente por mim, até porque se eu deixo alguma pendência, o cliente reclama. Dou em média 8 aulas por dia. Abro o studio às 6:00 e fecho às 21:00. Tem um outro professor que me ajuda aqui, porém precisaria de mais um, mas não tenho como assumir esse gasto no momento. As minhas tarefas não se resumem a só dar aula. Preciso manter a limpeza do local; como não tenho recepcionista nem catraca de acesso, faço o controle diário dos clientes a vencer e atrasados. Tenho muita dificuldade pra cobrar eles, mas sei que essa responsabilidade é minha. Muitas vezes paro minha aula pra atender alguém, fazer um recebimento ou explicar o funcionamento do studio. (Grifo nosso).

As narrativas evidenciam a importância de se conhecer fundamentos da gestão operacional e aplicá-los o quanto antes, tendo em vista que a avaliação do(a) aluno(a) é crucial para manutenção do seu negócio. Empresas cujos serviços são percebidos como superiores pelo cliente obtêm sobre os concorrentes maior fidelidade, sendo essa uma estratégia de diferenciação (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Segundo o Sebrae/RJ (2016), muitos dos efeitos negativos são oriundos da falta de competência técnica – conhecimento de gestão do negócio –, visto que um plano mal formulado ou a ausência dele pode fazer com que decisões conflitantes ou erradas sejam tomadas, deixando a empresa vulnerável. De acordo com Marques (2019), no intuito de minimizar os diversos problemas que podem surgir nas atividades diárias, as empresas devem adotar mecanismos que façam parte de sua cultura organizacional e tragam efeitos positivos; um deles é o Gerenciamento de Rotina.

O Gerenciamento de Rotina tem a função de nortear as ações cotidianas realizadas na empresa, evitando desperdícios e custos desnecessários. Dessa forma, os(as) colaboradores(as) entendem suas responsabilidades e cumprem com maestria suas tarefas, no intuito de contribuir para a melhoria contínua, qualidade, alinhamento, minimização dos custos e satisfação dos(as) clientes (MARQUES, 2019).

O princípio da gestão operacional está na capacidade de mensurar os dados, sejam eles quais forem: frequência e renovação dos(as) alunos(as), controle de horários, manutenção de equipamentos, custos operacionais e outros. Se o(a) gestor(a) não aplicar formas para medir os resultados dos processos – planilha comparativa, gráficos, dentre outros – na sua operação, não conseguirá obter parâmetros para dizer se o resultado final é melhor que o anterior (SANTOS, 2019b).

Desse modo, avaliar os resultados é criar indicadores – prazos de execução, qualidade, desperdício – para cada processo, de acordo com o que se espera, e registrar as entradas e saídas de todas as atividades e, em seguida, compará-las com a sua expectativa inicial, processo básico na gestão operacional. Assim, é possível saber o desempenho de todo processo (SANTOS, 2019b).

Portanto, a gestão também envolve a capacidade de antecipar ações que prejudicam o andamento da empresa. A narrativa de GE6, nos revela dificuldades para lidar com as incertezas do mercado e a tomada de decisões:

GE6: A grande rotatividade entre os alunos(as) saindo daqui ou talvez até indo para meus concorrentes, aumenta essa dúvida se o mês será bom ou não. Também quando chega [sic] as férias ou inverno sempre tem uma queda nas matrículas e renovações de planos. Sinto que não sei como fazer pra evitar que isso aconteça.

Conforme podemos perceber, a rotatividade dos(as) alunos(as) emerge como evidências de aspectos que dificultam a ação do(a) gestor(a), visto a incerteza de GE6 para intervir com ações que possam impactar no movimento sazonal do studio fitness. Na visão de Fernandes e Santos (2008), as experiências oriundas dos(as) clientes, sejam elas positivas ou negativas, irão gerar reações diversas que vão do contentamento e satisfação, às reclamações ou mudança de estabelecimento ou fornecedor(a).

Quando GE6 relata, o que parece uma limitação, “Sinto que não sei como fazer pra evitar que isso aconteça [...]”, torna-se evidente a importância de entender as consequências da insatisfação dos(as) clientes e o que influencia cada uma de suas ações. São questões críticas que todo(a) gestor(a) efetivamente precisa saber lidar, a fim de minimizar os efeitos negativos (FERNANDES; SANTOS, 2008) revisam-se os fundamentos teóricos. A seguir, apresentam-se a metodologia empregada e as três etapas de pesquisa realizadas. Na primeira, qualitativa, foram realizadas 16 entrevistas em profundidade, que deram origem ao instrumento de coleta de dados. Na segunda, a eficácia da manipulação da variável a ser controlada na pesquisa experimental - nível de insatisfação - foi qualitativamente validada com 22 entrevistados. Finalmente, um questionário estruturado foi aplicado a 480 estudantes de graduação. Os resultados mostram que o impacto do nível de insatisfação nas intenções de comunicação boca-a-boca negativa e troca de empresa é alto. Em relação à intenção de reclamação, o impacto da autoconfiança do consumidor é superior à influência das demais variáveis. A atitude em face da reclamação exerceu papel de moderadora entre o nível de insatisfação e a intenção de reclamação. Esses resultados fornecem implicações acadêmicas e gerenciais para minimizar a troca de fornecedor e a comunicação negativa e aumentar os índices de reclamação e, portanto, as oportunidades de remediar problemas.

Não é raro, nos depararmos com gestores que se dedicam para transformar um(a) visitante em cliente e acabam por deixar de lado o cuidado com aqueles(as) que já são clientes há um tempo. Como já mencionamos anteriormente, a grande maioria dos(as) proprietários(as) de estabelecimentos fitness não possuem formação em administração de empresas. O despreparo aliado a circunstâncias ambientais, como período de férias, festas de final do ano e fatores climáticos, contribuem para o fenômeno de sazonalidade nas academias de ginástica (SILVA, 2019).

O(a) consumidor(a) da atual “Era da Globalização” é cada vez mais exigente, com acesso fácil à informação e mais consciente das alternativas que o mercado lhe oferece (MONTEIRO, 2016). Nesse sentido, os SFAP necessitam estimular uma comunicação mais personalizada junto a seus usuários(as), de modo a estreitar a sua distância e criar laços afetivos. É possível, diante de um cenário como esse – de sazonalidade –, estabelecer estratégias de fidelização como nos apresenta GE13.

GE13: Desde que abri o *studio*, há 18 anos, percebo um padrão que se repete ano após ano: a saída de alunos nos meses de maio a agosto, período mais frio do ano, dezembro e janeiro por serem férias e fevereiro devido o retorno às aulas e geralmente carnaval. Assim, sempre me via refém dessa situação, até que de 4 anos pra cá criei uma nova estratégia que vem dando certo. O plano mensal e trimestral, que antes eram nossas únicas opções, foram substituídos pelos planos semestral e anual, e tem valor em torno de 15% mais reduzido. Treinei a equipe para o educar cliente que exercício físico é algo para ser realizado a vida toda. Quando fechamos um contrato

de médio a longo prazo é sinal que esse entendimento foi percebido por eles. Outra coisa. Existe um compromisso que passamos a cada aluno quando se matricula aqui. Falamos que atendemos somente 4 alunos por horário e esse contrato serve pra dá garantia que este horário está reservado só pra ele pelo período escolhido do plano.

A narrativa apresentada revela a necessidade e a importância do treinamento interno da equipe, uma vez que eles(as) mantêm o vínculo contínuo com os(as) alunos(as) e, desse modo, adquirem uma capacidade significativa de sensibilizá-los(as). De acordo com Kotler e Armstrong (2014), conquistar novos(as) clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os(as) já existentes. Grande parte das empresas centra-se em atrair novos(as) clientes e no aumento das vendas, ao invés de fidelizar os(as) existentes e construir uma relação sólida à sua proposta de serviço (MONTEIRO, 2016)

Visto isso, percebemos a importância de observar a necessidade e expectativas de cada aluno(a), a fim de promover, antecipadamente, ações que o(a) aproxime de seu Studio Fitness. Segundo explica Navajas (2017), o(a) cliente escolhe a empresa que ofereça a ele(a) o mais alto valor percebido, ou seja, a distinção que o(a) cliente faz entre os custos e os benefícios comparativos das diversas ofertas de que dispõe. Sendo assim, satisfazer as expectativas do aluno(a) vai depender do que ele(a) conseguir perceber de valor do que lhe é oferecido como serviço.

Para Navajas (2017), se esse desempenho ficar aquém de suas expectativas, o(a) cliente ficará insatisfeito(a) e, provavelmente, buscará outro local que atenda às suas necessidades. De outro modo, vimos que alunos(as) fidelizados(as) formam uma fatia de mercado inacessível à concorrência.

Nessa linha de pensamento, fica-nos evidente que a gestão operacional requer habilidades que devem ser desenvolvidas ao longo do percurso experiencial, pois é a forma como o(a) artífice deve lidar com as dificuldades e imprecisões. Para Sennett (2009), tal processo emerge da relação entre resistência e ambiguidade que se impõem na realização de sua atividade.

A esse respeito Sennett (2009, p. 240) salienta que, o(a) bom(a) artífice não somente tenta combater a resistência, mas, mais do que isso, ele(a) apresenta condutas proativas e formas de pensar que rompem com a tentativa de enfrentamento e que permitem a ele(a) reconfigurar o problema: “assim como o carpinteiro encontra nódulos inesperados num pedaço de madeira, o construtor pode deparar-se com lodo imprevisto no subsolo da obra”.

Sendo assim, com a gestão operacional sendo conduzida de perto pelo(a) gestor(a), espera-se que o(a) aluno(a) perceba os resultados desses esforços, sob uma perspectiva ampliada. Isso tende a gerar um aumento de sua satisfação com o serviço contratado e, conseqüentemente, sua continuidade, pelo fato de a empresa ter lhe proporcionado essa satisfação.

Considerações Finais

No que tange a pesquisa de campo realizada com os(as) Gestor(a) Fitness de Atendimento personalizado – GFAP, estes(as) apresentaram em suas narrativas as experiências originadas do seu cotidiano laboral. Acreditamos que essas vivências tornam este saber credível para contribuir como instrumento de formação aos que desejam abrir seu próprio Studio Fitness.

Dessa forma, oferecer um conhecimento específico e direcionado, capaz de prepara-lo(a), não apenas para gerir seu próprio negócio, mas sobretudo, de gerir a si próprio(a) e oferecer um serviço de excelência àqueles(as) que valorizam a competência profissional e cultivam hábitos de saúde e bem-estar. Aperfeiçoando a formação relacionada à gestão, estaremos evoluindo na formação de profissionais de Educação Física mais bem preparados(as) para mercado de trabalho.

A presente pesquisa não tem pretensão de esgotar a temática a ponto de extrapolar todo conteúdo, mas propor novos caminhos para construção de uma matriz curricular que esteja dentro das expectativas dos egressos, além de despertar no(a) estudante e profissional formado(a) o desejo de buscar novas fontes de conhecimentos para complementar esse material.

Referências

- ARAÚJO, M. R. M. *et al.* Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, p. 203–211, jun. 2013.
- BARROSO, D. V. **Teoria da Contabilidade**. 1. ed. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2018.
- BRASIL, A. *et al.* **Plano de negócio**: uma ferramenta com múltiplas aplicações. [s./], 2016.
- BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 11429, 27 de dezembro de 1961, Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- CÁRDENAS, A. R. **A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física**. 2013.143 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução nº 07, de 31 de março de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Educação Física, em nível superior de graduação plena. Brasília, 2004.
- CONFEEF. Estatuto do Conselho Federal de Educação Física. **Diário Oficial da União**, Seção: 1, n. 237, p. 137-143, 2010. Disponível em: <https://www.confef.org.br/confef/conteudo/471>. Acesso em: 6 out. 2020.
- CAMILO, E. G.; SILVA, C. R. O uso da contabilidade gerencial para auxílio no processo decisório: um estudo de caso nas micro e pequenas empresas da cidade de Montes Claros de Goiás. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, v. 3, n. 01, p. 21–21, 2020.
- DOMINGUES FILHO, L. A. **Como montar e administrar um estúdio de personal training**. São Paulo: Lura, 2017.
- CORRÊA, L. Qual o papel do contador nos dias atuais? **Jornal Contábil**, set. 2018. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/qual-o-papel-do-contador-nos-dias-atuais/>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- COUTO, F. A. V. **A Gestão do Fitness no Solinca Health & Fitness Rio Tinto**. 2019. 159 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Desportiva), Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2019.
- FERNANDES, D. V. H.; SANTOS, C. P. As consequências comportamentais da insatisfação dos clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 147–174, 2008.
- FREITAS, R. G.; COELHO, H. R. Recentes Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Educação Física e disruptura na formação: apontamentos preliminares. **Caderno de Educação Física e Esporte**, v. 17, n. 1, p. 245-253, 2019.
- FIA. Mercado fitness: evolução, desafios e tendências para 2021. **Portal FIA**, 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/mercado-fitness/>. Acesso em: 17 mar. 2021.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GINZBURG, C. **Mitos, emblemas, sinais.** Morfologia e História. São Paulo: Companhia das Letras, 1989a.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 15ª ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.

LAURENTINO, A. J. *et al.* **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil.** 2008. 76 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), FAE Centro Universitário, Curitiba, 2008.

LEDA, P.; MARCIO, B. **A nova Contabilidade Social: uma introdução à Macroeconomia.** São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2020.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MARQUES, J. R. **Entenda o que é Gerenciamento de Rotina e como implementar o conceito na sua gestão.** 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/entenda-o-que-e-gerenciamento-de-rotina-e-como-implementar-o-conceito-na-sua-gestao/>. Acesso em: 2 jul. 2021.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, v. 40, n. 40, p. 139-156, 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CFE. **Resolução nº 3, de 16 de junho de 1987.** Fixa os mínimos de conteúdo e duração a serem observados nos cursos de graduação em Educação Física (Bacharelado e/ou Licenciatura Plena). Brasília, DF, 1987. Disponível em: http://www.lex.com.br/doc_310659_RESOLUCAO_N_3_DE_16_DE_JUNHO_DE_1987.aspx. Acesso em: 5 out. 2020.

MONTEIRO, A. P. S. **O Processo de Fidelização de Clientes.** 91 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial), Universidade Europeia, Lisboa, 2016.

NAVAJAS, P. F. A Gestão de Relacionamento com os Clientes (CRM) como Ferramenta de Marketing. **Revista Acadêmica Integra/Ação**, v. 1, n. 1, p. 75–84, 2017.

OLTRAMARI, M. S. **A contabilidade como ciência social: uma análise das vertentes de estudo através da pesquisa bibliométrica nos trabalhos de conclusão de curso na década de 2005 a 2014.** 2015. 68 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015.

PRONI, M. W. Universidade, profissão Educação Física e o mercado de trabalho. **Motriz.** Revista de Educação Física. UNESP, v. 16, n. 3, p. 788–798, 12 abr. 2010.

RAMALHO, C. C.; CARDOSO, F. D. S. A trajetória das diretrizes curriculares nacionais do curso de Educação Física. **Revista Prâxis**, v. 3, 2020.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica.** 4ª ed. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

RIES, E. **O estilo startup.** Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para transformar e crescer. Rio de Janeiro: Leya, 2019.

RODRIGUES JÚNIOR, J. C. **Quero abrir um negócio! Por onde devo começar?** Disponível em: <https://conube.com.br/blog/abrir-um-negocio/>. Acesso em: 16 jun. 2021.

ROSSI, F.; HUNGER, D. A. C. F. Formação acadêmica em Educação Física e intervenção profissional em Academias de Ginástica. **Motriz**, Rio Claro, v.14 n.4, p.440-451, out./dez. 2008.

SANTOS, C. M. **Perfil da gestão de negócio do personal trainer em estúdios de Curitiba/PR. 2019. 99 f. TCC** (Graduação em Educação Física), Departamento Acadêmico de Educação Física, Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2019a.

SANTOS, J. Gestão Operacional - 5 passos para aplicar no seu negócio. **Certificação ISO**, 2019b. Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/gestao-operacional-5-passos-para-aplicar-no-seu-negocio-simplificando-a-gestao/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SEBRAE/RJ. Quais os problemas mais comuns ao iniciar um negócio? **Portal SEBRAE**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SENNETT, R. **O Artífice**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, A. M.; BEDOYA, V. A. M. **Formación Profesional en Educación Física en América Latina: Encuentros, Diversidades y Desafíos**. [s.l.] editora Paco, 2015.

SILVA, O. DA. **Personal trainer: domínio percebido sobre as competências profissionais**. 2018. 32 f. TCC, Artigo (Graduação em Educação Física), Curso de Educação Física, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2018.

SOUZA, L. B. DE; KNORR, M. L. **Perfil e forças mentais dos gestores de academias da grande Florianópolis**. 2017. 14 f. TCC, Artigo (Graduação em Educação Física), Curso de Educação Física, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2017.

VICELLI, B.; TOLFO, C. Um estudo sobre valor utilizando o Business Model Canvas. **Revista Espacios**, v. 38, 2017.

Recebido em 30 de outubro de 2022.

Aceito em 21 de novembro de 2022.