

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE MAUÁ**

ALÉXIA MARIA SANTOS GOMES

BEATRIZ PELEGRINO DE LIMA

ISABELA LOURENÇO NEVES

LIVIA RODRIGUES DE SOUSA

LORENZO MANZI

**Gestão de crise e estratégias de expansão: Um estudo de tema sobre o  
crescimento da rede de academias Evoque durante e pós-pandemia da  
COVID-19**

Mauá – SP  
Dezembro/2025

**ALÉXIA MARIA SANTOS GOMES**  
**BEATRIZ PELEGRINO DE LIMA**  
**ISABELA LOURENÇO NEVES**  
**LIVIA RODRIGUES DE SOUSA**  
**LORENZO MANZI**

Gestão de crise e estratégias de expansão: Um estudo de tema sobre o crescimento da rede de academias Evoke durante e pós-pandemia da COVID-19

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Escola Técnica Estadual de Mauá como requisito para a obtenção do título de técnico em Administração.

Orientadora do projeto: Prof.<sup>a</sup> Elisangela Aparecida Ribeiro

Mauá – SP  
Dezembro/2025

ALÉXIA MARIA SANTOS GOMES  
BEATRIZ PELEGRINO DE LIMA  
ISABELA LOURENÇO NEVES  
LIVIA RODRIGUES DE SOUSA  
LORENZO MANZI

Gestão de crise e estratégias de expansão: Um estudo de tema sobre o crescimento da rede de academias Evoke durante e pós-pandemia da COVID-19

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado a Escola Técnica Estadual  
de Mauá como requisito para a obtenção  
do título de técnico em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em: 02/12/2025.

Banca examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Elisangela Aparecida Ribeiro, ETEC de Mauá – Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Cláudia Emanoela Bonfim, ETEC de Mauá – Avaliadora

---

Prof. (Título) Nome do Professor, ETEC de Mauá – Avaliador

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, fonte de sabedoria e fortaleza, por sustentar nossa caminhada e iluminar cada etapa deste percurso acadêmico.

Dedicamos, igualmente, às nossas famílias, cujo apoio constante, compreensão e incentivo foram essenciais para que pudéssemos perseverar diante dos desafios. A elas, nossa sincera gratidão.

Por fim, dedicamos este estudo a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para nossa formação e para a concretização desta pesquisa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, por nos conceder discernimento, resiliência e serenidade ao longo do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso. Reconhecemos que Sua presença guiou cada decisão e etapa deste processo.

Estendemos nossa gratidão às nossas famílias, pelo apoio incansável, pela compreensão nas longas horas de dedicação e pelo incentivo contínuo que nos permitiu avançar com confiança. Sem o suporte de cada um, este trabalho não teria sido possível.

Registramos, também, nosso agradecimento à gestão da rede de academias Evoque, pela transparência, disponibilidade e colaboração durante a realização desta pesquisa. A abertura para o diálogo e o acesso às informações necessárias foram fundamentais para a construção deste estudo.

Agradecemos, ainda, à nossa orientadora, Professora Elisangela Aparecida Ribeiro, por sua orientação técnica, comprometimento e suporte acadêmico, os quais foram indispensáveis para o êxito deste trabalho.

Por fim, expressamos agradecimento aos docentes da ETEC de Mauá e aos colegas que contribuíram direta ou indiretamente com esta jornada, seja por meio de apoio intelectual, incentivo ou parceria ao longo do curso.

“O sucesso não acontece por acaso. É trabalho duro, perseverança, aprendizado, estudo, sacrifício e, acima de tudo, amor pelo que você está fazendo ou aprendendo a fazer.”

Pelé

## RESUMO

A pandemia da COVID-19 impactou profundamente o setor fitness, resultando no fechamento temporário das academias e em uma queda significativa no faturamento do setor. Apesar desse cenário adverso, a rede de academias Evoque apresentou crescimento contínuo durante e após o período pandêmico. Este trabalho investiga como a gestão de crises, aliada a práticas de gestão estratégica, cultura organizacional sólida e inovação, permitiu essa expansão.

A fundamentação teórica aborda conceitos de administração, modelos de tomada de decisão, gestão de crises (Mitroff; Coombs), gestão estratégica (Chiavenato; Maximiano), cultura organizacional e teorias sobre expansão empresarial. A metodologia baseia-se em uma entrevista exploratória e explicativa com a Head Executiva e Sócia da Evoque, Janaína Hasi, que forneceu informações sobre práticas adotadas antes, durante e após a crise sanitária.

Os resultados demonstram que a Evoque priorizou ações humanizadas, comunicação transparente com colaboradores e alunos, renegociação de custos fixos, manutenção da cultura interna, investimentos contínuos em treinamento e rápida adaptação ao digital. Estratégias como lives de treino, atendimento online e infoprodutos contribuíram para manter relacionamento e receita. A cultura organizacional focada em valores, caráter, engajamento e desenvolvimento profissional foi essencial para sustentar o time e manter baixa rotatividade.

Com o retorno gradual das atividades presenciais, a empresa expandiu o número de unidades, atraiu investidores e consolidou um modelo de gestão híbrido que permanece até hoje. Assim, comprova-se que a combinação entre gestão humanizada, decisões rápidas, inovação e cultura forte possibilitou que a Evoque transformasse a crise em oportunidades de crescimento — reforçando a importância da gestão estratégica em cenários incertos.

**Palavras-chave:** Gestão de crises. Cultura organizacional. Expansão empresarial. Estratégia. Setor fitness.

## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic deeply affected the fitness sector, leading to the temporary closure of gyms and a significant decline in the industry's revenue. Despite this adverse scenario, the Evoque gym network experienced continuous growth during and after the pandemic period. This study investigates how crisis management, combined with strategic management practices, a solid organizational culture, and innovation, enabled this expansion.

The theoretical framework addresses concepts of management, decision-making models, crisis management (Mitroff; Coombs), strategic management (Chiavenato; Maximiano), organizational culture, and theories related to business expansion. The methodology is based on an exploratory and explanatory interview with Evoque's Executive Head and Partner, Janaína Hasi, who provided information on the practices adopted before, during, and after the health crisis.

The results show that Evoque prioritized human-centered actions, transparent communication with employees and clients, renegotiation of fixed costs, preservation of internal culture, continuous investment in training, and rapid adaptation to digital solutions. Strategies such as live training sessions, online services, and infoproducts helped maintain relationships and revenue. The organizational culture focused on values, character, engagement, and professional development was essential for sustaining the team and maintaining low turnover. With the gradual return of in-person activities, the company expanded its number of units, attracted investors, and consolidated a hybrid management model that remains in place today. Thus, the study demonstrates that the combination of humanized management, quick decision-making, innovation, and a strong culture enabled Evoque to transform the crisis into growth opportunities—reinforcing the importance of strategic management in uncertain scenarios.

**Keywords:** Crisis management. Organizational culture. Business expansion. Strategy. Fitness sector.

## LISTA DE FIGURAS

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Figura 1 – Quadro Análise SWOT..... | 23 |
|-------------------------------------|----|

**LISTA DE QUADROS**

|                                                           |         |
|-----------------------------------------------------------|---------|
| Quadro 1- Relação entre teoria e achados da pesquisa..... | 35 e 36 |
| Quadro 2 – Aspectos Fundamentais Do Treinamento .....     | 46 e 47 |
| Quadro 3 – Estrutura Dos Módulos de Treinamento .....     | 47      |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1- KPI 1 Índice de evolução da liderança .....                | 53 |
| Gráfico 2- KPI 2 Aderência às boas práticas de gestão de crises ..... | 53 |
| Gráfico 3- KPI 3 Índice de engajamento do time .....                  | 54 |
| Gráfico 4- KPI 4 redução de ruídos de comunicação .....               | 54 |
| Gráfico 5- KPI 8 Capacidade de análise e tomada de decisão .....      | 55 |
| Gráfico 6- KPI 9 Satisfações geral do Treinamento .....               | 55 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAD Brasil- Associação Brasileira de Academias

ANGRAD- Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração

BI- Business Intelligence

CEO- Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

COVID-19- Corona Virus Disease 2019

DO- Desenvolvimento Organizacional

FGV EASP- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

IHRSA- International Health Racquet & Sportsclub Association (Associação Global de Saúde & Fitness)

OMS- Organização Mundial da Saúde

SCCT- Teoria da Comunicação Situacional de Crises

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT-*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

UFRJ- Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNIMEP- Universidade Metodista de Piracicaba

## SUMÁRIO

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                                         | <b>15</b> |
| 1.1 Justificativa .....                                                                            | 15        |
| 1.2 Questão norteadora .....                                                                       | 16        |
| 1.3 Hipótese .....                                                                                 | 16        |
| 1.4 Objetivos .....                                                                                | 16        |
| 1.5 Metodologia .....                                                                              | 17        |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                                                              | <b>18</b> |
| 2.1 Principais Teorias Administrativas .....                                                       | 18        |
| 2.2 Perfil do administrador contemporâneo .....                                                    | 20        |
| 2.3 Gestão Empresarial .....                                                                       | 22        |
| 2.4 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional .....                                           | 24        |
| 2.5 Tomada de Decisão Baseada em Dados na Gestão de Redes de Academias em Meio à<br>Pandemia ..... | 25        |
| 2.6 Perfil dos Profissionais da Administração .....                                                | 26        |
| <b>3- ESTUDO DA ÁREA .....</b>                                                                     | <b>27</b> |
| 3.1 Gestão Estratégica em tempos de crise .....                                                    | 27        |
| 3.2 Gestão de Crises Organizacionais .....                                                         | 28        |
| 3.3 Gestão Organizacional e Cultura Adaptativa .....                                               | 29        |
| 3.4 Estratégias de Expansão em Cenários de Incerteza .....                                         | 30        |
| <b>4. REVISÃO TEÓRICA DO TEMA ESPECÍFICO .....</b>                                                 | <b>32</b> |
| 4.1 Apresentação do tema específico .....                                                          | 32        |
| 4.2 Referencial teórico sobre gestão de crises e expansão organizacional .....                     | 32        |
| 4.3 Articulação teórica com a realidade do setor fitness .....                                     | 33        |
| 4.4 Desafios e perspectivas futuras .....                                                          | 34        |
| <b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                                        | <b>37</b> |
| <b>6. DESENVOLVIMENTO .....</b>                                                                    | <b>39</b> |
| 6.1 Análise da Entrevista .....                                                                    | 39        |
| 6.2- Análise SWOT - Rede de Academias Evoque .....                                                 | 41        |
| 6.2.1 Forças (Strengths): .....                                                                    | 41        |

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
|                                                   | 14        |
| 6.2.2 Fraquezas (Weaknesses):.....                | 42        |
| 6.2.3 Oportunidades (Opportunities): .....        | 43        |
| 6.2.4 Ameaças (Threats): .....                    | 43        |
| 6.2.5 Considerações Finais da Análise: .....      | 44        |
| 6.3 Produto .....                                 | 45        |
| 6.3.1 Ciclo PDCA.....                             | 49        |
| 6.3.1.1 PLAN – Planejar .....                     | 49        |
| 6.3.1.2 DO – Executar.....                        | 49        |
| 6.3.1.3 CHECK – Verificar .....                   | 50        |
| 6.3.1.4 ACT – Agir .....                          | 51        |
| 6.3.2 KPIs – Indicadores-Chave de Desempenho..... | 51        |
| 6.3.2.1 Gráficos KPIs.....                        | 53        |
| <b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>               | <b>56</b> |
| <b>8. REFERÊNCIAS.....</b>                        | <b>58</b> |
| <b>8. APÊNDICES.....</b>                          | <b>62</b> |
| 8.1 APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO .....     | 62        |
| 8.2 APÊNDICE B – RESPOSTAS DA ENTREVISTA .....    | 66        |

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2023), a gestão empresarial refere-se ao processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Decisões essas que permitiram à Evoque manter operações durante a crise e expandir-se no pós-pandemia, combinando inovação em serviços (como treinos híbridos), gestão financeira rigorosa e benchmarking com líderes do setor.

O presente trabalho analisa a gestão da rede de Academias Evoque que levou ao crescimento e expansão da empresa em meio à pandemia da COVID-19 e pós-pandêmico.

### 1.1 Justificativa

Este estudo é relevante para a área de Administração por evidenciar como boas práticas de gestão, como flexibilidade operacional, inovação em serviços (como treinos híbridos) e uso de benchmarking, permitiram que a rede se destacasse mesmo em um cenário desafiador. A análise desse caso oferece insights valiosos para:

1. Gestão de Crises: Como adaptar modelos de negócios a contextos imprevisíveis (ex.: pandemia).
2. Benchmarking: Identificar estratégias replicáveis de redes bem-sucedidas (ex.: fidelização por app, parcerias com wellness tech).
3. Tomada de Decisão Baseada em Dados: Uso de métricas de desempenho (como retenção de clientes) para orientar expansões.

Além disso, o setor de academias é um termômetro para tendências em gestão de serviços, pois combina operações físicas e digitais, exigindo equilíbrio entre custos, experiência do cliente e escalabilidade (MCKINSEY, 2023). Conforme a Deloitte (2023), 76% dos consumidores valorizam essa integração, pressionando as redes a adotarem modelos híbridos eficientes.

A rede de academias tem crescido cada vez mais, não só alcançando outros estados além de São Paulo, mas também chegando a outros países. Tendo isso em vista, a empresa é um modelo de sucesso, e seu alto desempenho na pandemia se

enquadra como objeto de estudo para futuros empreendedores e gestores. Segundo a IHRSA (2023), o mercado global de academias recuperou 90% do faturamento pré-pandemia já em 2022, com crescimento acelerado em países emergentes como o Brasil. O relatório ainda destaca que 61% dos consumidores priorizam academias com gestão adaptável a crises, reforçando a importância de estratégias eficientes no setor.

## 1.2 Questão norteadora

De acordo com a 11ª edição da Pesquisa de Impacto da Pandemia de Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas, realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) as academias se encontraram no grupo de atividades mais afetadas pela crise sanitária no Brasil, e cerca de metade delas ficou com dívidas em atraso. Segundo a pesquisa, o faturamento do setor chegou, em maio (2021), a um patamar 52% abaixo do que seria normal para o mês.

- Como a gestão da rede de Academias Evoque a fez crescer em meio à pandemia da COVID-19 e pós-pandêmico?

## 1.3 Hipótese

O crescimento da Evoque, durante e após a pandemia, foi impulsionado pelo atendimento personalizado oferecido de forma consistente em todas as unidades e a rápida resposta da gestão diante da crise garantiu vantagem competitiva sobre outras redes de academias.

## 1.4 Objetivos

- **Objetivo Geral:** O trabalho tem como objetivo geral compreender o modelo de Gestão Empresarial adotado na rede de academias Evoque, a fim de

servir como objeto de estudo para novos empreendedores ou gestores que buscam crescimento e sucesso na área.

- **Objetivos específicos:**

- Examinar as ferramentas e os métodos de gestão adotados pela rede de academias Evoque com foco na satisfação e fidelização dos clientes;
- Identificar e analisar as estratégias empresariais implementadas que impulsionaram o crescimento e a consolidação da franquia no mercado fitness;
- Investigar o papel das políticas gerenciais adotadas durante a pandemia de COVID-19 e no período pós-pandêmico, avaliando sua contribuição para a resiliência e continuidade da rede de academias evoque.
- Explorar as táticas de gestão de crises utilizadas que mantiveram a empresa aberta durante a pandemia.

## **1.5 Metodologia**

O trabalho abordou uma Pesquisa Exploratória para obtenção de dados e informações que mostram os conceitos e direções de mercado. Já, para uma compreensão dos métodos e seus diferenciais utilizados pela rede de academias, foi realizado uma pesquisa de campo que envolveu um roteiro para estudo exploratório e explicativo, abordando em entrevista os gestores, com o objetivo de comprovar os métodos afirmados pela gestão. A pesquisa foi realizada no escritório da Evoque localizado em São Caetano; A população cotada para o estudo deste trabalho é a gestão da rede de academias Evoque.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A história da administração teve início por volta de 5.000 a.C., na Suméria, como resposta à necessidade de resolver problemas práticos da coletividade. Com o tempo, outras civilizações também desenvolveram práticas administrativas, como no Egito, com o sistema econômico de Ptolomeu, e na China, com a Constituição de Chow e as oito regras de Confúcio voltadas à administração pública. Esses registros evidenciam que a organização e o planejamento já eram fundamentais para o funcionamento das sociedades antigas.

O marco decisivo para a transição à administração moderna foi a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra com a invenção da máquina a vapor por James Watt em 1776. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas exigiu a substituição do improvisado por métodos científicos e maior eficiência na utilização de recursos. Esse cenário deu origem à Abordagem Clássica da Administração, fundamentada na busca por produtividade, racionalização das atividades e maior controle organizacional para enfrentar a crescente concorrência do mercado.

### 2.1 Principais Teorias Administrativas

**-Administração Científica** – Frederick Taylor (1903): Tinha como objetivo principal elevar a produtividade nas organizações. Buscava esse aumento por meio da racionalização e padronização das tarefas executadas pelos trabalhadores e enfatizava a eficiência operacional no nível das atividades individuais.

**-Teoria Burocrática** – Max Weber (1909): Estrutura organizacional formal e racionalização da administração. Segundo Weber, a administração burocrática baseia-se em princípios como a hierarquia de cargos, onde os superiores controlam os subordinados, e essa autoridade existe em qualquer tipo de organização. Os funcionários são selecionados por suas competências técnicas, com salário e

jornada fixos, obtendo estabilidade por meio de processos como concursos ou exames.

**-Teoria Clássica** – Henri Fayol (1916): Visava melhorar a produtividade empresarial. Propunha alcançar esse objetivo por meio da criação de uma estrutura organizacional bem definida e eficiente. Dava ênfase à hierarquia, divisão do trabalho e princípios administrativos.

**-Teoria das Relações Humanas** – Mayo e Lewin (1932): A teoria tem como objetivo a humanização e democratização, deixando de lado a rigidez. Ela desenvolveu as ciências humanas, principalmente a psicologia e enfatizou as pessoas como principal elemento do sucesso de uma organização.

**-Teoria Estruturalista** – Blau, Scott e Etzioni (1950): A teoria estruturalista surge como resposta à rigidez da burocracia tradicional, buscando integrar elementos da teoria clássica e da teoria das relações humanas. Autores como Amitai Etzioni, Robert Merton, Phillip Selznick e Alvin Gouldner realizaram análises comparativas das organizações, incorporando novas variáveis, como as relações interorganizacionais e o ambiente externo. Para os estruturalistas, as organizações são sistemas complexos constituídos por estruturas formais e informais, não se restringindo apenas ao modelo de empresas industriais estudadas por Taylor e Fayol. Além disso, passaram a reconhecer os conflitos internos como parte natural e importante do processo social dentro das organizações, algo negligenciado pelas teorias anteriores.

**-Teoria Neoclássica** – Peter Drucker, William Newman e Harold Koontz (1954): retomou princípios da administração clássica, porém com foco mais flexível, prático e orientado a resultados, valorizando a adaptação das técnicas ao ambiente real das organizações. Drucker destacou a administração por objetivos e o papel estratégico do gestor, enquanto Newman e Koontz enfatizaram o processo administrativo baseado em planejamento, organização, direção e controle. Nessa teoria, o gestor deve atuar com visão analítica, foco em metas, capacidade de decisão e atenção às relações humanas, conciliando eficiência e desenvolvimento organizacional.

**-Teoria Comportamental** – *McGregor, Maslow, Likert (1957)*: valorizou o comportamento humano dentro das organizações, reconhecendo que o desempenho depende de fatores psicológicos, sociais e motivacionais. Maslow apresentou a hierarquia de necessidades, McGregor propôs as Teorias X e Y sobre visões gerenciais do trabalhador e Likert destacou a importância da liderança participativa, comunicação e apoio emocional. Essa teoria reforça que organizações de melhores resultados são aquelas que compreendem as pessoas como indivíduos ativos, capazes de contribuir quando se sentem valorizados e integrados.

**-Teoria do Desenvolvimento Organizacional** – *Bennis, Beckhard, Schein (1962)*: surgiu com foco em mudança planejada, melhoria contínua e adaptação das organizações em ambientes dinâmicos. Bennis defendeu organizações flexíveis e em constante aprendizagem, Beckhard conceituou o DO como um processo estruturado de intervenção e Schein aprofundou o papel da cultura organizacional como base para transformações. Essa teoria entende que desenvolvimento depende de cultura forte, liderança humanizada, comunicação transparente e treinamento contínuo, promovendo evolução sustentável.

**-Teoria da Contingência** – *Lawrence, Lorsch e Woodward (1972)*: Defende a visão de que não existe uma única estrutura organizacional que pode ser aplicada a todas as organizações da mesma forma, pois as empresas, os ambientes e os fatores contingenciais são diferentes. Essa teoria se fortalece com uma abordagem referente a incertezas e eventualidades no ambiente em que a organização está inserida.

## **2.2 Perfil do administrador contemporâneo**

Com as transformações no cenário mundial, o perfil do administrador contemporâneo exige uma série de competências indispensáveis. Esse profissional deve possuir visão global, domínio de técnicas administrativas, sensibilidade humana e responsabilidade social e ambiental. Além disso, espera-se que tenha

uma formação sólida e capacidade empreendedora, alinhadas a uma visão mercadológica que o permita atuar de forma estratégica. A origem desse perfil remonta à Revolução Industrial, quando a produção deixou de ser artesanal e passou a se organizar em larga escala. Esse novo modelo produtivo exigiu gestores capazes de organizar recursos, processos e pessoas de forma eficiente nas indústrias emergentes.

Atualmente, o administrador precisa ir além da especialização técnica. A exigência por profissionais generalistas, com capacidade de atuar em diversas frentes, tornou-se uma realidade. As teorias modernas apontam para a importância do trabalho em equipe, da escuta ativa e da construção coletiva de soluções, o que contrasta com a antiga ideia do profissional individualista. Portanto, o bom administrador deve buscar constantemente inovação, atualização tecnológica e comprometimento ético, sendo capaz de adaptar-se às mudanças e contribuir ativamente para o aperfeiçoamento contínuo dos resultados organizacionais.

A administração do futuro está sendo moldada por transformações tecnológicas, globalização e mudanças sociais e culturais profundas. Esse novo cenário exige que os gestores se adaptem constantemente a um ambiente dinâmico, onde tendências e desafios externos fogem ao controle das organizações. A automação e o trabalho remoto estão alterando a forma como as tarefas são realizadas, e a análise de grandes volumes de dados passou a ser fundamental para decisões estratégicas. Diante disso, é necessário desenvolver novas habilidades para liderar com eficiência em um contexto de mudanças rápidas e imprevisíveis.

Mais do que eficiência e controle, a administração passa a valorizar a criatividade, a adaptabilidade e a inovação. As empresas precisam estimular a participação ativa dos colaboradores e antecipar soluções diante das transformações tecnológicas e mercadológicas. O modelo tradicional de gestão vem sendo substituído por uma abordagem mais flexível, focada na sustentabilidade, na responsabilidade social e na criação de valor a longo prazo. Reinventar a

administração se torna essencial para que as organizações prosperem de forma ética e consciente em um mundo em constante evolução.

### **2.3 Gestão Empresarial**

A gestão empresarial surge como um elemento central para o sucesso das organizações, integrando estratégia, processos e pessoas em busca de melhores resultados. Embora existam diversas definições sobre o tema, desde as mais complexas até as mais diretas, como a de Falconi – que a define como "solução de problemas para atingir objetivos" –, seu escopo vai além quando aplicado ao ambiente corporativo. Trata-se de um conjunto de ações interligadas, que abrange desde o planejamento estratégico até a execução operacional, sempre com foco na melhoria contínua. É justamente nesse processo de integração entre diagnóstico e ação que ferramentas de análise, como a SWOT, ganham relevância, permitindo que a gestão evolua com base em informações concretas.

A análise SWOT é uma ferramenta essencial para o autoconhecimento organizacional, permitindo o monitoramento e o planejamento da gestão, bem como a definição de estratégias voltadas à correção de fragilidades e ao aprimoramento das práticas que a empresa já executa com excelência (Kotler; Keller, 2012).

O termo SWOT resulta da união de quatro palavras em inglês: strengths, weaknesses, opportunities e threats, traduzidas como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa metodologia propõe a classificação e análise dos dados coletados, segmentando-os entre pontos fortes e fracos, considerando os ambientes interno e externo das organizações públicas ou privadas.

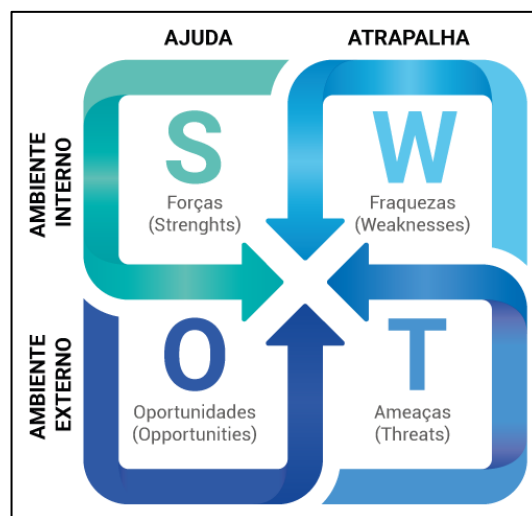
No que diz respeito à divisão dos ambientes, o ambiente interno é diretamente influenciado pelas estratégias de gestão, contemplando as variáveis de forças e fraquezas. As forças representam vantagens sob controle da gestão, que conferem competitividade frente a outras organizações semelhantes. Já as

fraquezas evidenciam vulnerabilidades operacionais que podem comprometer a gestão e a posição institucional.

Por outro lado, o ambiente externo envolve elementos fora da previsibilidade ou controle da organização, sendo possível apenas identificar variáveis relacionadas a oportunidades ou ameaças. As oportunidades correspondem a acontecimentos ou tendências externas com impactos positivos sobre a organização. As ameaças, por sua vez, são fatores de influência negativa que devem ser mitigados, mas também podem revelar oportunidades latentes.

A análise SWOT permite relacionar variáveis distintas da gestão, aproximando-as para uso estratégico no planejamento. Para organizar a avaliação dos dados, recomenda-se o uso de matrizes como referência visual, facilitando a compreensão e investigação dessas variáveis.

Figura 1 – Quadro Análise SWOT



Fonte: Sebrae, 2022.

Por fim, a maturidade da gestão está diretamente ligada à capacidade de avaliar, ajustar e evoluir continuamente. Um bom gestor não apenas domina conceitos e ferramentas, mas também sabe integrá-los de forma coerente, construindo um sistema que responda às demandas do mercado e às necessidades

internas. Investir nesse conhecimento e na capacitação das equipes é, portanto, um diferencial competitivo para qualquer organização que almeje crescimento sustentável. A utilização de ferramentas como a análise SWOT reforça esse processo, pois possibilita ao gestor compreender melhor sua própria organização e, assim, tomar decisões alinhadas ao propósito estratégico destacado no início do texto. Investir nesse conhecimento e na capacitação das equipes é, portanto, um diferencial competitivo para qualquer organização que almeje crescimento sustentável.

## **2.4 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**

O planejamento é uma função essencial da administração, que consiste em definir objetivos e determinar os meios adequados para alcançá-los. Para facilitar o processo de gestão, o planejamento é dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional, cada um com suas características, focos e responsabilidades específicas.

O planejamento estratégico é o nível mais abrangente e de longo prazo. Ele envolve a definição da missão, visão e objetivos gerais da organização, bem como a análise do ambiente interno e externo para identificar oportunidades e ameaças. Segundo Chiavenato (2014, p. 102), o planejamento estratégico “orienta a organização no sentido de alcançar seus objetivos a longo prazo, determinando os rumos e as prioridades”. Esse tipo de planejamento é responsabilidade da alta direção e serve como base para os demais níveis.

No nível intermediário, o planejamento tático traduz as diretrizes estratégicas em planos mais específicos para as áreas ou departamentos da empresa. Ele tem um horizonte temporal médio e visa organizar os recursos e processos necessários para cumprir as metas definidas no planejamento estratégico. De acordo com Robbins e Coulter (2016), o planejamento tático atua na “coordenação das atividades departamentais, assegurando que as estratégias da organização sejam implementadas eficientemente”.

Por fim, o planejamento operacional é o mais detalhado e de curto prazo. Ele contempla as tarefas diárias e rotineiras necessárias para a execução dos planos táticos. Envolve a definição de procedimentos, alocação de recursos imediatos e supervisão das atividades. Para Maximiano (2013), o planejamento operacional é “o instrumento que garante que as ações sejam realizadas com eficácia e dentro do prazo esperado”.

Dessa forma, o planejamento integrado nos níveis estratégico, tático e operacional garante a coerência das ações organizacionais, contribuindo para o alcance dos objetivos e a adaptação contínua às mudanças do ambiente empresarial.

## **2.5 Tomada de Decisão Baseada em Dados na Gestão de Redes de Academias em Meio à Pandemia**

A pandemia acelerou a adoção de estratégias data-driven no setor fitness. O estudo “Análise de Dados para Controle de Lotação em Academias Paulistas” (SANTOS, 2022, UNIMEP) demonstrou como redes em São Paulo utilizaram sistemas de agendamento inteligente para reduzir aglomerações, mantendo 92% da receita pré-pandemia.

No campo do ensino remoto, a pesquisa “Estratégias Digitais para Retenção de Alunos no Rio de Janeiro” (OLIVEIRA, 2021, UFRJ) revelou que academias que analisavam métricas de plataformas online conseguiam reduzir a evasão em 15% através de planos personalizados.

Contudo, como alerta o trabalho “Barreiras à Implementação de BI em Academias de Pequeno Porte” (COSTA, 2023, FGV/EAESP), 68% das academias independentes enfrentaram dificuldades financeiras para adotar essas tecnologias, conforme pesquisa com 120 estabelecimentos.

## **2.6 Perfil dos Profissionais da Administração**

O perfil do profissional da Administração tem se transformado diante das exigências do mercado globalizado, tecnológico e em constante mudança. De acordo com a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), o administrador deve ser preparado para atuar de forma ética, inovadora e com responsabilidade social, sendo capaz de compreender as transformações do mundo e responder com ações estratégicas que promovam o desenvolvimento sustentável das organizações (ANGRAD, 2023).

Segundo Chiavenato (2014), o administrador moderno precisa reunir competências técnicas, humanas e conceituais para tomar decisões eficazes, liderar equipes e adaptar-se às mudanças. Já Maximiano (2012) destaca que o perfil do profissional da área deve incluir pensamento analítico, visão sistêmica e capacidade de aprender continuamente.

Essas competências são fundamentais para lidar com a complexidade das organizações contemporâneas. Além disso, a capacidade de comunicação, resiliência e domínio de ferramentas digitais são cada vez mais exigidas, conforme reforça a ANGRAD ao propor a constante atualização dos currículos dos cursos de Administração.

Assim, o profissional de Administração atual deve aliar conhecimento técnico à sensibilidade social, sendo protagonista na gestão de mudanças e na geração de valor para as organizações e para a sociedade.

### **3. ESTUDO DA ÁREA**

Em contextos de instabilidade, como o vivido durante a pandemia da COVID-19, diversas áreas da Administração se mostram indispensáveis para a sobrevivência e até mesmo para o crescimento das organizações. Este capítulo tem como objetivo apresentar e articular três áreas essenciais para o entendimento do fenômeno estudado neste trabalho: a gestão estratégica, a gestão de crises e a gestão organizacional. Juntas, essas áreas fornecem o suporte conceitual necessário para compreender como empresas podem reagir de forma estruturada e eficaz frente a situações de crise.

#### **3.1 Gestão Estratégica em tempos de crise**

A gestão estratégica ocupa um papel central na administração contemporânea, sendo responsável por orientar decisões organizacionais diante de cenários de incerteza, mudanças rápidas e forte competitividade. Em contextos de crise, como o provocado pela pandemia da COVID-19, a capacidade de adaptação estratégica se torna ainda mais fundamental. De acordo com Chiavenato (2014), a estratégia permite à organização definir objetivos de longo prazo, avaliar o ambiente externo e interno e traçar caminhos para alcançar metas com eficiência, mesmo em situações adversas.

Em situações adversas, como crises econômicas ou sanitárias, a gestão estratégica permite que a organização identifique oportunidades, reduza riscos e realoque recursos com agilidade. No entanto, a efetividade dessas decisões depende da capacidade da organização de lidar diretamente com o impacto da crise — o que nos leva ao campo da gestão de crises organizacionais. Assim, compreender a gestão estratégica é fundamental, mas insuficiente por si só. É preciso aprofundar o olhar sobre a gestão de crises, que representa a aplicação direta e especializada desses princípios em contextos de ruptura e urgência.

Durante crises, a gestão estratégica se transforma em ferramenta de sobrevivência. Maximiano (2021) ressalta que as organizações resilientes são aquelas que conseguem realinhar seus planos com agilidade, antecipar riscos e desenvolver respostas compatíveis com a complexidade do momento. Isso inclui mudanças em processos, modelos de negócios, canais de comunicação e até mesmo nos produtos ou serviços oferecidos.

A atuação estratégica eficaz exige líderes capazes de tomar decisões rápidas, com base em dados e projeções realistas. No setor de academias, essa competência se revelou essencial para enfrentar o fechamento de unidades, a perda de clientes e as limitações sanitárias. Empresas que adotaram ações estratégicas foram capazes não apenas de sobreviver, mas de encontrar novas oportunidades de crescimento em meio à crise.

### **3.2 Gestão de Crises Organizacionais**

A gestão de crises é uma especialização dentro da administração que visa preparar a organização para eventos inesperados, minimizar impactos negativos e promover a recuperação no menor tempo possível. Mitroff (1994), um dos pioneiros no estudo da área, define crise como qualquer evento significativo que ameaça a reputação, a operação ou a existência de uma organização, exigindo resposta imediata. Ele propõe um modelo em cinco fases: sinalização, prevenção, preparação, resposta e recuperação. Essa abordagem destaca a importância de uma atuação proativa e não apenas reativa.

A gestão de crises funciona como uma extensão da gestão estratégica, voltada especificamente para eventos de ruptura que exigem respostas rápidas e coordenadas. No entanto, nenhuma estratégia de resposta será bem-sucedida se a organização não possuir uma estrutura interna flexível e uma cultura organizacional preparada para a mudança — aspectos fundamentais da gestão organizacional.

Coombs (2019), por sua vez, enfatiza a comunicação como pilar fundamental na gestão de crises. Sua Teoria da Comunicação Situacional de Crises (SCCT) propõe que a maneira como uma empresa se comunica com seus públicos durante uma crise pode mitigar ou agravar os danos à reputação e à confiança. Transparência, agilidade e coerência são princípios básicos para uma comunicação eficaz.

No Brasil, Amaral (2008) reforça que a maioria das empresas não está preparada para lidar com crises, especialmente as de médio porte. Ele recomenda a criação de comitês internos de crise, treinamentos constantes, planos de contingência e cultura organizacional voltada para a resiliência. A pandemia revelou a fragilidade de muitas organizações, mas também destacou aquelas que conseguiram se reorganizar rapidamente por já possuírem, mesmo que parcialmente, elementos estruturantes de gestão de crise.

Dessa forma, é necessário compreender como a estrutura organizacional, a cultura interna e a liderança influenciam diretamente a capacidade de implementação das estratégias de crise, o que será discutido a seguir.

### **3.3 Gestão Organizacional e Cultura Adaptativa**

A estrutura organizacional e a cultura interna de uma empresa influenciam diretamente sua capacidade de enfrentar momentos críticos. Organizações mais flexíveis, com fluxos de comunicação ágeis, lideranças acessíveis e cultura de inovação tendem a responder melhor a situações de crise. Mintzberg (2003) afirma que estruturas descentralizadas permitem decisões mais rápidas e respostas adaptativas mais eficazes.

Além disso, a cultura organizacional exerce papel fundamental na forma como os colaboradores reagem às mudanças. Segundo Lacombe (2015), empresas que valorizam a autonomia, a colaboração e a aprendizagem contínua desenvolvem

equipes mais engajadas e resilientes, capazes de contribuir ativamente durante momentos desafiadores.

A gestão organizacional oferece a base estrutural e cultural para que ações estratégicas e planos de crise sejam colocados em prática com eficácia. Uma organização adaptativa, com líderes preparados e equipes engajadas, é mais capaz de implementar soluções inovadoras, mesmo sob pressão. Por isso, ao analisar casos de sucesso na superação de crises, como será feito nos próximos capítulos, é indispensável considerar a sinergia entre essas três áreas da Administração.

No contexto das academias, isso se reflete na capacidade de treinar equipes para atuar remotamente, adaptar rapidamente rotinas de atendimento, propor soluções digitais e manter o engajamento dos clientes mesmo com as unidades físicas fechadas. A gestão organizacional orientada por valores de adaptabilidade e inovação foi um diferencial importante para empresas que conseguiram se destacar durante a pandemia.

### **3.4 Estratégias de Expansão em Cenários de Incerteza**

A expansão empresarial consiste em ações planejadas que visam o crescimento da organização, seja por meio da abertura de novas unidades, diversificação de serviços, entrada em novos mercados ou aquisição de concorrentes. Em contextos tradicionais, a expansão está associada à estabilidade econômica e ao crescimento da demanda. No entanto, em cenários de crise e pós-crise, como o gerado pela pandemia da COVID-19, algumas organizações adotaram estratégias de expansão como mecanismo de fortalecimento e sobrevivência.

Segundo Oliveira (2012), a expansão empresarial pode ser uma consequência de estratégias bem-sucedidas de adaptação ao ambiente externo. Empresas que conseguiram manter sua operação e fidelizar clientes em tempos difíceis tendem a ganhar vantagem competitiva para ocupar espaços deixados por concorrentes menos preparados.

Ainda, Chiavenato (2014) destaca que a expansão em momentos de instabilidade exige planejamento mais criterioso, análise de riscos ampliada e flexibilidade estratégica. Nesse sentido, a combinação entre gestão de crise e expansão torna-se um diferencial: ao mesmo tempo em que a empresa enfrenta desafios operacionais, ela identifica oportunidades de crescimento sustentado.

No setor de academias, estratégias de expansão durante e após a pandemia incluíram o uso de plataformas digitais, o modelo híbrido de atendimento (presencial + online), parcerias estratégicas com empresas de tecnologia e a abertura de unidades em regiões menos afetadas ou mais promissoras. Essas ações demonstram como a expansão pode ser conduzida não apenas como crescimento físico, mas como ampliação do modelo de negócio.

Dessa forma, ao considerar a gestão de crise como ponto de partida, a expansão organizacional passa a ser não apenas possível, mas desejável — desde que ancorada em decisões estratégicas, análise de cenário e capacidade de inovação. O caso analisado neste trabalho exemplifica como essas práticas se articularam na realidade de uma empresa do setor fitness.

## **4. REVISÃO TEÓRICA DO TEMA ESPECÍFICO**

### **4.1 Apresentação do tema específico**

Devido as recomendações de distanciamento social feitas pela OMS (Organização Mundial da Saúde), durante a pandemia da COVID-19, em 2020, lugares com aglomerações de pessoas eram comumente evitados pela população, inclusive academias.

Com o fechamento temporário de academias e a imposição de restrições sanitárias, o setor enfrentou uma queda de 30% na receita global em 2020 (IHRSA, 2021).

O tema se aprofunda no estudo de como uma rede de academias, em específico, apresentou um crescimento notório que partiu desde a época da pandemia da COVID-19, em 2020, e que se perpetua. Buscando compreender o papel que a gestão de crises teve durante a pandemia, e quais as estratégias abordadas até os dias atuais que garantem a expansão da rede.

### **4.2 Referencial teórico sobre gestão de crises e expansão organizacional**

A literatura em administração aponta que as crises organizacionais podem assumir diferentes formas, desde eventos internos previsíveis até situações externas totalmente inesperadas. Mitroff (1994) propõe um modelo em cinco fases: sinalização, prevenção, preparação, resposta e recuperação, sugerindo que o gerenciamento eficaz depende de um planejamento sistêmico e antecipatório. Esse entendimento reforça a necessidade de uma cultura organizacional voltada para a resiliência.

Complementarmente, Coombs (2019) destaca a importância da comunicação organizacional durante situações de crise. Sua Teoria Situacional da Comunicação

de Crises (SCCT) argumenta que a forma como a organização se posiciona diante de seu público pode influenciar diretamente na percepção e confiança dos stakeholders. A transparência, a agilidade e a coerência das mensagens transmitidas tornam-se fatores essenciais na construção da reputação e na capacidade de recuperação institucional.

Ao observar o contexto de pequenas e médias empresas, Amaral (2008) aponta que muitas vezes falta estrutura para lidar com situações emergenciais, seja pela ausência de planejamento, seja pela resistência à mudança. Nesse sentido, a gestão de crise não deve ser tratada como uma ação pontual, mas sim como um processo contínuo e integrado à estratégia organizacional.

Sob a ótica da expansão empresarial, Chiavenato (2014) e Oliveira (2012) sugerem que a tomada de decisão em cenários adversos pode representar uma vantagem competitiva, desde que baseada em análise de contexto, competências internas e oportunidades de mercado. A expansão, nesses casos, pode não apenas refletir crescimento econômico, mas também posicionamento estratégico e fortalecimento da marca.

No setor fitness, a pandemia acelerou tendências já em curso, como a digitalização dos serviços, a personalização do atendimento e a diversificação dos canais de relacionamento com o cliente. A literatura aponta que essas mudanças não foram apenas reativas, mas também representaram um reposicionamento estratégico de longo prazo, com foco na sustentabilidade do negócio e na diferenciação competitiva.

#### **4.3 Articulação teórica com a realidade do setor fitness**

O cruzamento entre teoria e prática se faz evidente ao analisar dados recentes divulgados por instituições como o Sebrae (2021) e a ACAD Brasil. Em um primeiro momento, o fechamento de unidades e a queda de receita configuraram um

cenário de retração aguda. No entanto, a partir de 2022, observa-se uma retomada gradual e, em alguns casos, acelerada, impulsionada por novas demandas do consumidor e pela capacidade de adaptação das empresas do setor.

Relatórios como o da Comunidade Sebrae (2023) indicam que academias que investiram em plataformas digitais, treinos on-line, planos flexíveis e na formação de parcerias estratégicas apresentaram melhores índices de recuperação. Isso reforça o argumento de que a expansão, quando alinhada à inovação e à leitura adequada do ambiente externo, pode ser um movimento viável mesmo em contextos de crise.

Esse fenômeno está alinhado ao conceito de resiliência organizacional, que combina adaptação tática, capacidade de antecipação e inovação sustentada. O setor fitness, por ser altamente sensível às mudanças de comportamento do consumidor, se tornou um campo propício para observar a aplicação integrada das práticas de gestão de crise com estratégias de reposicionamento e expansão.

#### **4.4 Desafios e perspectivas futuras**

Ainda que existam casos de sucesso, é importante reconhecer os desafios que persistem no cenário pós-pandêmico. Entre os principais estão a limitação de recursos financeiros, a falta de preparo estrutural para novas crises e a necessidade de formação continuada de lideranças capacitadas para atuar em contextos de alta volatilidade. Amaral (2008) reforça que muitas organizações operam com uma cultura reativa, o que dificulta a implantação de modelos preventivos e a consolidação de uma cultura organizacional resiliente.

Por outro lado, a expansão baseada em modelos híbridos de atendimento, uso de tecnologia e parcerias com startups oferece perspectivas promissoras para empresas do setor. A literatura sugere que organizações que incorporam a experiência da crise como aprendizado tendem a fortalecer suas competências centrais e explorar novos nichos de mercado de forma mais consciente e planejada.

Portanto, o estudo da articulação entre gestão de crises e estratégias de expansão revela-se relevante não apenas para compreender o passado recente do setor fitness, mas também para projetar caminhos sustentáveis de crescimento no futuro. Essa discussão servirá de base para a análise do caso empírico que será explorado nos próximos capítulos deste trabalho.

Quadro 1- Relação entre teoria e achados da pesquisa

| TEORIA/AUTOR (ES)                           | PONTOS-CHAVE DA TEORIA                                                                                    | ACHADOS DA PESQUISA                                                                      | RELAÇÃO                                                                         |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Chiavenato – Gestão de Pessoas</b>       | Desenvolvimento humano, clima favorável e valorização dos colaboradores são essenciais para o desempenho. | A empresa manteve engajamento, apoio emocional e valorização interna durante a pandemia. | A teoria confirma o impacto positivo da gestão de pessoas em cenários de crise. |
| <b>Robbins – Comunicação Organizacional</b> | Comunicação clara reduz ruídos, incertezas e fortalece alinhamento interno.                               | Houve comunicação frequente entre líderes e equipe, evitando desinformação.              | A comunicação foi elemento central para manter alinhamento e motivação.         |
| <b>Kotter – Mudanças Organizacionais</b>    | Empresas precisam adaptar processos rapidamente frente a ameaças externas                                 | A empresa adaptou serviços, atendimento e estratégias para o modelo digital              | A adaptação prática reforça a teoria sobre mudança estratégica rápida.          |
| <b>Mintzberg – Tomada de Decisão</b>        | Decisões devem considerar riscos e cenários, mesmo sob pressão.                                           | Foram realizadas renegociações, reorganização financeira e planejamento de expansão      | A empresa adotou decisões estratégicas fundamentadas e oportunas.               |
|                                             | Cultura forte mantém                                                                                      | Colaboradores                                                                            | A cultura atuou                                                                 |

|                                                   |                                                                             |                                                                      |                                                                           |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tachizawa –<br/>Cultura<br/>Organizacional</b> | identidade e direcionamento, especialmente em crises                        | destacaram sentimento de pertencimento e alinhamento aos valores     | como pilar emocional, motivacional e estratégico.                         |
| <b>Gil – Treinamento e<br/>Desenvolvimento</b>    | Treinamento contínuo aumenta inovação, desempenho e prontidão profissional. | A empresa manteve treinamentos e capacitações durante e após a crise | A prática adotada confirma o efeito positivo do desenvolvimento contínuo. |

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica escolhida para este trabalho foi uma entrevista exploratória e explicativa com a Head Executiva e Sócia, Janaína Hasi, da rede de academias Evoque.

A entrevista realizada configura-se como pesquisa exploratória, visto que, ela foi executada a fim de obter informações preliminares e construir hipóteses em relação a um determinado estudo. E se configura também como pesquisa explicativa, já que busca aprofundar o entendimento sobre as causas e efeitos de um fenômeno (como a expansão da rede empresarial em meio a pandemia e após este período), a partir de informações qualitativas.

A população estudada foi composta pela equipe responsável pela gestão de crises da rede de academias Evoque. A quantidade de perguntas da entrevista, assim como a escolha da entrevistada — a gestora responsável pelo período analisado —, foram definidas de modo a assegurar que as informações obtidas fossem claras e fundamentadas na experiência direta de quem coordenou os processos.

O instrumento utilizado para coletar dados foi uma entrevista que conta com 28 perguntas. Estas perguntas foram desenvolvidas pelo grupo com o objetivo de entender como a rede de academias Evoque conseguiu se expandir no período pandêmico e pós-pandêmico.

Os dados foram coletados a partir das respostas adquiridas na entrevista. A pesquisa foi realizada no escritório da Evoque localizado em São Caetano e a população cotada para o estudo deste trabalho é a gestão da rede de academias Evoque.

A análise dos dados foi conduzida por meio do método de análise de conteúdo, abordagem amplamente utilizada em pesquisas qualitativas que buscam interpretar sentidos, significados e padrões presentes nos discursos dos participantes. Após a realização da entrevista com a gestora da rede Evoque, o material coletado foi transcrito integralmente e submetido a várias leituras, de modo a permitir a familiarização com o conteúdo e a identificação preliminar de temas

recorrentes. Em seguida, procedeu-se à categorização das informações, agrupando trechos que apresentavam convergência ou complementaridade em torno de eixos temáticos relacionados ao referencial teórico adotado, como gestão de crises, liderança, cultura organizacional, gestão de pessoas e estratégias de expansão.

Essa categorização possibilitou a interpretação crítica das falas, conectando os relatos da entrevistada às teorias de autores como Mitroff, Coombs, Chiavenato, Kotter e Mintzberg. O processo analítico buscou evidenciar de que maneira as práticas descritas pela gestora dialogavam com conceitos teóricos previamente selecionados no TCC, permitindo compreender como a organização aplicou tais fundamentos durante o período da pandemia e no processo de expansão posterior. Cada categoria foi analisada comparativamente ao referencial teórico, destacando similaridades, evidências práticas e divergências quando presentes.

A análise foi desenvolvida de forma sistemática, mantendo rigor metodológico e coerência interpretativa. Durante todo o processo, garantiu-se fidelidade às falas originais e à intenção comunicativa da entrevistada, preservando o contexto em que cada informação foi apresentada. Dessa forma, a análise de conteúdo permitiu transformar os relatos qualitativos em resultados organizados, fundamentados e articulados, possibilitando uma compreensão aprofundada sobre as estratégias e práticas de gestão empregadas pela empresa ao longo do período estudado.

Para respeitar os aspectos éticos pedimos o consentimento do uso da imagem da rede de academia, bem como a gravação de voz da entrevista realizada no presente trabalho de conclusão de curso.

## 6. DESENVOLVIMENTO

### 6.1 Análise da Entrevista

A análise das respostas da entrevista realizada com a *Head* Executiva e Sócia da rede de academias Evoque demonstra uma forte coerência entre as práticas adotadas pela empresa durante a pandemia de COVID-19 e as teorias de gestão, crise, liderança e cultura organizacional estudadas no referencial teórico. A narrativa apresentada pela entrevistada evidencia que a Evoque enfrentou o período crítico com uma combinação de planejamento emergencial, gestão humanizada e capacidade de adaptação estratégica, elementos amplamente discutidos por autores como Mitroff, Coombs, Chiavenato, Kotter e Mintzberg.

Desde o início da pandemia, a empresa respondeu rapidamente ao cenário adverso, identificando como prioridade a sobrevivência organizacional. A postura tomada reflete diretamente as fases de resposta e prevenção descritas por Mitroff, ao renegociar dívidas, priorizar o pagamento do aluguel para não perder o espaço físico e estabelecer comunicação imediata com alunos e colaboradores. A proximidade já existente entre a equipe administrativa e os fornecedores facilitou a negociação e permitiu uma flexibilização financeira essencial naquele momento, o que está em consonância com a ideia de que organizações com relações sólidas e cultura forte enfrentam crises com maior resiliência.

A manutenção da comunicação com os alunos e a transparência sobre a situação da empresa se alinham à Teoria Situacional da Comunicação de Crises, de Coombs, que destaca a importância da clareza e da consistência das mensagens transmitidas durante períodos de instabilidade. O contato individual, a oferta de extensão de planos e a atuação humanizada reforçaram a confiança dos clientes e evitaram evasões significativas, aspecto fundamental para a sustentação financeira.

No âmbito da gestão de pessoas, percebe-se um forte alinhamento com as teorias de Chiavenato e com a Teoria das Relações Humanas. A entrevistada destaca que, mais do que preservar a estrutura física, a maior preocupação da empresa era garantir o bem-estar emocional e financeiro dos colaboradores. Mesmo

diante da queda de receita, a Evoque manteve parte dos salários e intensificou a comunicação interna por meio de reuniões, ligações e treinamentos semanais. Essa prática reforça que o clima organizacional positivo e o sentimento de pertencimento foram determinantes para o engajamento e o desempenho da equipe, validando o papel dos fatores humanos como centrais para o sucesso organizacional, sobretudo em situações de crise.

Além disso, a Evoque evidencia uma cultura organizacional fortemente baseada em valores, caráter e *soft skills*, aspectos defendidos por Tachizawa e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A prioridade dada ao potencial humano, à ética e ao alinhamento comportamental explica o baixo índice de rotatividade da empresa, muito inferior à média do mercado. A história de crescimento interno dos colaboradores, incluindo casos de profissionais que ascenderam a cargos de liderança, reforça o caráter meritocrático e motivacional da cultura interna, que se manteve como força estratégica durante e após a pandemia.

No que se refere à gestão estratégica, observa-se uma aplicação prática dos conceitos de Mintzberg, Kotter e Chiavenato. A empresa tomou decisões rápidas, fundamentadas e coerentes com a realidade do ambiente externo, como a continuidade da reforma das unidades, apesar da incerteza, e a adaptação do modelo de negócio para o formato digital. A criação de treinos online, lives abertas e o lançamento de infoprodutos, como o desafio de 21 dias, demonstram capacidade de inovação e flexibilidade, princípios defendidos tanto pela Teoria da Contingência quanto pelos modelos de mudança organizacional de Kotter.

Outra evidência teórica presente nas falas da entrevistada é a utilização constante de análises de mercado, *benchmarking* e pesquisas de satisfação, práticas que se relacionam com a análise SWOT e com o planejamento estratégico descrito por Oliveira, Kotler e Keller. A escuta ativa dos clientes, por meio de formulários e plataformas internas, permitiu que a empresa ajustasse processos, produtos e ambientes conforme as necessidades reais dos usuários, reduzindo erros e fortalecendo a vantagem competitiva.

A expansão da rede, iniciada ainda durante a pandemia, confirma a capacidade da empresa de transformar adversidades em oportunidades. O

crescimento do número de alunos após a primeira onda, a abertura de novas unidades e o aumento de investidores no período pós-pandêmico refletem o que Chiavenato e Maximiano apontam como característica das organizações resilientes: a habilidade de utilizar momentos críticos como impulso estratégico para reposicionamento. A intenção de expansão internacional, mencionada na entrevista, demonstra maturidade estratégica e visão de longo prazo, ainda que acompanhada de cautela quanto às exigências legais e culturais de outros países.

De modo geral, o cruzamento entre prática e teoria revela que as ações da Evoque foram guiadas por uma combinação de gestão humanizada, comunicação eficiente, tomada de decisão estratégica e cultura organizacional sólida. Esses elementos, atuando de forma integrada, explicam por que a empresa não apenas superou o período de crise, mas consolidou um processo contínuo de crescimento, validando assim a hipótese inicial do trabalho: a de que a cultura organizacional, o atendimento personalizado e a rápida resposta gerencial foram determinantes para o sucesso da rede durante e após a pandemia.

## **6.2- Análise SWOT - Rede de Academias Evoque**

### **6.2.1 Forças (Strengths):**

1. **Gestão Humanizada e Cultura Organizacional Forte:** A empresa prioriza valores como transparência, humanização e inovação. A liderança tem um perfil empático e foca no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, o que gera alto engajamento e reduz o turnover (5.5% vs. 8.9% do mercado).
2. **Foco no Atendimento e Relacionamento com o Cliente:** Proximidade com os alunos, contato personalizado e escuta ativa (através de pesquisas de satisfação) são práticas consolidadas, essenciais para a fidelização.
3. **Resiliência e Capacidade de Adaptação Comprovada:** A Evoque não apenas sobreviveu à pandemia, mas cresceu durante e após a crise, demonstrando uma gestão de crises eficaz, com negociação de dívidas, manutenção da equipe e rápida adaptação para o digital.

4. Liderança Inspiradora e "Storytelling" Poderoso: A trajetória do fundador Rodrigo, que começou como estagiário e tornou-se dono, serve como motivação interna e reforça uma cultura de crescimento e meritocracia.
5. Modelo de Negócio Híbrido e Inovador: A rápida implementação de treinos online, lives no Instagram, plataformas fechadas (Zoom) e infoprodutos (como o desafio de 21 dias) durante a pandemia mostrou agilidade e inovação.
6. Financeiramente Estratégica e Cautelosa: A gestão demonstrou cuidado com o fluxo de caixa durante a crise, evitando novas dívidas e priorizando a manutenção da estrutura e dos colaboradores.
7. Processo Seletivo Baseado em Valores: A empresa seleciona colaboradores com base no "soft skill", caráter e alinhamento cultural, não apenas na capacitação técnica, garantindo maior aderência à cultura da empresa.

#### **6.2.2 Fraquezas (Weaknesses):**

1. Dependência da Figura do Líder: O forte apelo da história pessoal do fundador pode ser um ponto de fragilidade em uma eventual sucessão ou expansão acelerada, onde a cultura precisa ser institucionalizada e não apenas personificada.
2. Gestão de Crescimento Acelerado: Com a expansão para franquias (8 contratos e 2 operando) e planos internacionais, há um risco de a empresa não conseguir replicar e manter sua cultura organizacional e padrão de qualidade em todas as unidades.
3. Recursos Limitados para Expansão Internacional: A empresa identifica barreiras complexas como tributação, legislação trabalhista e formas de pagamento em outros países (ex.: Paraguai), o que pode consumir recursos significativos e atrasar os planos.
4. Base Geográfica Concentrada: Apesar da expansão, a marca ainda é mais forte em regiões específicas (Mauá, Santo André, Ribeirão Pires), o que pode representar um risco de saturação local.

### **6.2.3 Oportunidades (Opportunities):**

1. Expansão via Franquias: O recente lançamento do modelo de franquia é uma poderosa alavanca para um crescimento rápido e com menor custo de capital, permitindo ampliar a presença nacional.
2. Internacionalização: A entrada em mercados internacionais, como o Paraguai, representa uma oportunidade de diversificação geográfica e captação de nova receita.
3. Mudança no Comportamento do Consumidor Pós-Pandemia: A maior conscientização sobre saúde e bem-estar abre um mercado ampliado para o setor fitness, incluindo alimentação saudável e wellness.
4. Consolidação de Mercado: A saída de concorrentes mais frágeis durante a pandemia criou oportunidades para aquisição de espaços físicos a custos reduzidos, como foi o caso da unidade Pets.
5. Crescimento do Mercado de "Wellness Tech": A experiência com infoprodutos e treinos online pode ser expandida para uma plataforma digital robusta, assinaturas de apps e parcerias com empresas de tecnologia.
6. Fortalecimento da Marca Empregadora (Employer Branding): A cultura organizacional positiva e os casos de sucesso de crescimento interno são um grande atrativo para reter e captar novos talentos no mercado.

### **6.2.4 Ameaças (Threats):**

1. Crises Macroeconômicas: Instabilidade política, inflação e crises econômicas podem reduzir o poder de compra do consumidor, afetando diretamente um serviço considerado não-essencial por parte da população.
2. Concorrência Intensificada: O mercado fitness é altamente competitivo, com a presença de grandes redes nacionais e internacionais, além de novas modalidades como apps de treino em casa e studios especializados.

3. Nova Pandemia ou Crise Sanitária: Apesar da resiliência demonstrada, um novo evento desse tipo poderia forçar novo fechamento das unidades físicas, interrompendo o fluxo de caixa.
4. Aumento de Custos Operacionais: Pressões inflacionárias podem elevar custos fixos como aluguel, energia, manutenção de equipamentos e folha de pagamento, comprimindo as margens de lucro.
5. Dificuldades na Gestão de Franquias: O sucesso do modelo de franquia depende da capacidade de controlar a qualidade e a experiência do cliente em todas as unidades. Problemas em uma franquia podem manchar a reputação da marca como um todo.
6. Regulamentações Governamentais: Mudanças na legislação trabalhista ou tributária, tanto no Brasil quanto nos países-alvo da expansão, podem impactar significativamente o modelo de negócios e a rentabilidade.

#### **6.2.5 Considerações Finais da Análise:**

A Evoque se posiciona de forma extremamente forte, com uma base cultural e operacional sólida que foi seu maior trunfo durante a crise. Suas principais forças estão intrinsecamente ligadas à sua gestão de pessoas e à cultura organizacional.

Os principais desafios estratégicos serão:

- Gerenciar o crescimento sem diluir a cultura que a tornou bem-sucedida.
- Estruturar processos escaláveis para a expansão nacional (franquias) e internacional.
- Monetizar e expandir suas iniciativas digitais para se proteger contra eventuais novas crises e explorar a tendência do "fitness híbrido".
- A empresa demonstrou, na prática, que a gestão proativa, focada nas pessoas e com forte resiliência emocional é a chave para transformar uma crise em uma oportunidade de crescimento excepcional.

### 6.3 Produto

A rede de academias Evoque destacou-se durante o período pandêmico por sua capacidade de manter o desempenho e até expandir suas operações em um cenário de incertezas. Tal resultado foi alcançado principalmente por meio de uma gestão humanizada e eficiente, pautada em liderança empática, comunicação clara e valorização das pessoas. Esse caso evidencia que o sucesso empresarial, mesmo em contextos adversos, depende diretamente da preparação de líderes capazes de motivar, orientar e sustentar o engajamento de suas equipes diante de desafios.

Com base nessa observação, propõe-se o desenvolvimento de um treinamento corporativo denominado “Gestão e Liderança em tempos de Crise”, cujo objetivo é capacitar líderes e gestores para atuarem com eficiência, empatia e visão estratégica em momentos de instabilidade organizacional. O produto foi inspirado nas práticas de gestão adotadas pela Evoque durante a pandemia, porém sua metodologia é adaptável para qualquer tipo de corporação, independentemente do segmento ou porte.

O treinamento tem como propósito formar líderes resilientes e preparados para tomar decisões assertivas sob pressão, sem comprometer o clima organizacional ou o desempenho coletivo. Para isso, a proposta busca desenvolver competências essenciais como comunicação empática, trabalho em equipe, tomada de decisão, planejamento estratégico e inovação contínua. Dessa forma, o produto visa fortalecer o capital humano das organizações, transformando crises em oportunidades de crescimento e aprendizagem.

O Programa é estruturado em seis módulos integrados, aplicados de forma híbrida, combinando atividades presenciais e virtuais. O conteúdo inclui materiais digitais, estudo de caso, dinâmicas de grupo, simulações de crise e aplicação da ferramenta SWOT, que permite aos participantes identificarem pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças em seus contextos de trabalho. Cada módulo aborda uma competência essencial à liderança moderna: cultura organizacional,

comunicação estratégica, engajamento de equipes, resolução de problemas, planejamento e inovação.

O público-alvo abrange gestores, coordenadores, líderes e colaboradores que aspiram a cargos de liderança, além de profissionais da área de recursos humanos e empreendedores interessados em aprimorar suas práticas de gestão. O treinamento foi planejado para ser flexível e reaplicável, podendo ser aplicado em empresas privadas, órgãos públicos ou institutos do terceiro setor.

A implementação ocorrerá em etapas progressiva, iniciando-se com o planejamento e a elaboração dos conteúdos, seguidos de desenvolvimento dos materiais didáticos e da aplicação-piloto em empresas parceiras. Após a fase de testes e ajustes metodológicos, o programa será expandido para novos grupos e organizações. Ao final, os participantes receberão certificado de conclusão e as empresas terão acesso a um relatório de avaliação e diagnóstico, com recomendações específicas de melhoria na gestão de pessoas e liderança.

Quadro 2 – Aspectos Fundamentais Do Treinamento

| <b>ASPECTOS FUNDAMENTAIS DO TREINAMENTO</b> |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ASPECTOS</b>                             | <b>DESCRIÇÃO APLICADA AO TREINAMENTO</b>                                                                                                                                            |
| Época da aplicação                          | Período previamente acordado com a organização contratante, podendo ocorrer de forma intensiva (1 semana) ou contínua (até 6 semanas), conforme a disponibilidade dos participantes |
| Metodologia de aplicação                    | Exposição dialogada, estudo de caso, simulação de cenários, dinâmicas em grupo, aplicação da análise SWOT e atividades reflexivas individuais e coletivas.                          |
| Objetivos                                   | Desenvolver competência de liderança, comunicação assertiva, tomada de decisão estratégicas, gestão emocional e planejamento em períodos de crise.                                  |

|                          |                                                                                                                                                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escolha do instrutor     | Profissional qualificado das áreas de Gestão, Psicologia Organizacional, Coaching Executivo ou Recursos Humanos Estratégico (interno ou contratante). |
| Local de aplicação       | Espaço corporativo interno, sala de treinamento, auditório, ou plataforma virtual (Google Meets, Zoom ou Teams).                                      |
| Escolha dos treinamentos | Gestores, Coordenadores, Líderes e Colaboradores com potencial de liderança indicados pelo RH ou diretoria.                                           |
| Duração dos módulos      | De 2h a 4h por módulo, totalizando carga horária entre 12h a 24h conforme o modelo escolhido (intensivo ou extensivo).                                |

Quadro 3 – Estrutura Dos Módulos de Treinamento

| ESTRUTURAS DOS MÓDULOS DE TREINAMENTO |                                         |                                                                  |                                          |                                                            |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| MÓDULO                                | TEMA                                    | OBJETIVO DO MÓDULO                                               | METODOLOGIA                              | RESULTADO ESPERADO                                         |
| I                                     | Cultura organizacional e propósito      | Compreender o papel da cultura na motivação e unidade da equipe. | Aula expositiva e análise de casos.      | Clareza sobre valores, missão e identidade organizacional. |
| II                                    | Comunicação e liderança empática        | Desenvolver líderes com escuta ativa e comunicação assertiva.    | Dinâmica e Role-play.                    | Melhoria nas interações e feedback internos.               |
| III                                   | Motivação e engajamento em crise        | Fortalecer equipes mantendo produtividade e clima positivo.      | Exercícios colaborativos e storytelling. | Redução de conflitos e aumento da cooperação.              |
| IV                                    | tomada de decisão e Gestão de problemas | Aprender a decidir sob pressão e analisar riscos                 | Simulações com cenários desafiadores.    | Liderança mais segura estratégica.                         |

|    |                                          |                                                                     |                                        |                                                          |
|----|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| V  | Análise SWOT aplicada                    | Identificar fatores internos e externos que influenciam resultados. | Oficina prática com SWOT personalizado | Plano estratégico de ação imediata.                      |
| VI | Inovação e sustentabilidade profissional | Estimular comportamento inovador contínuo.                          | Brainstorming e Canva simples          | Criação de soluções aplicáveis ao setor do participante. |

Entre os resultados esperados, destacam-se o fortalecimento das competências de liderança e comunicação, a melhoria do clima organizacional, a redução de conflitos e a ampliação da resiliência corporativa. Espera-se também que as organizações participantes desenvolvam maior capacidade de adaptação a mudanças, aprimorem seus processos internos e consolidem uma cultura voltada à inovação e ao bem-estar dos colaboradores.

A viabilidade da proposta é alta considerando que o treinamento utiliza recursos acessíveis e pode ser implementado com baixo custo. As atividades podem ocorrer em espaços já existentes nas empresas ou em plataformas virtuais gratuitas, o que torna o projeto economicamente sustentável. Além disso, o retorno esperado em engajamento, produtividade e retenção de talentos justifica plenamente o investimento.

Conclui-se que o Treinamento de Gestão e Liderança em Tempos de Crise representa uma ferramenta estratégica de desenvolver organizacional, capaz de transformar experiências desafiadoras em aprendizado coletivo. Inspirado em um caso real de sucesso, o produto propõe uma abordagem prática e humanizada na formação de líderes preparados para conduzir equipes com equilíbrio, empatia e visão de futuro.

### **6.3.1 Ciclo PDCA**

#### **6.3.1.1 PLAN – Planejar**

Nesta etapa, é estruturado o treinamento “Gestão e Liderança em Tempos de Crise”, estabelecendo:

- Objetivo do produto:
- Desenvolver competências essenciais de líderes e equipes para atuação em situações críticas, abrangendo comunicação assertiva, tomada de decisão sob pressão, engajamento e análise estratégica.
- Estrutura dos módulos: foram planejados seis módulos, cada um com objetivos específicos:
  - I. Cultura Organizacional e Propósito;
  - II. Comunicação e Liderança empática;
  - III. Motivação e Engajamento em Crise;
  - IV. Tomada de Decisão e Gestão de Problemas;
  - V. Análise SWOT Aplicada;
  - VI. Inovação e Sustentabilidade profissional.
- Metodologias de ensino: dinâmicas práticas, storytelling, simulações, role-play, exercícios colaborativos, análise de casos e construção de SWOT personalizada.
- Recursos necessários: sala adequada, projetor, instrutor capacitado, materiais de apoio, roteiros de simulação e cronograma de execução.
- Público-alvo: líderes, coordenadores, gestores e equipes atuantes em ambientes organizacionais sujeitos a crises.

#### **6.3.1.2 DO – Executar**

Nesta fase ocorre a implementação efetiva do treinamento conforme o planejamento.

- Aplicação dos módulos: cada módulo é ministrado conforme o roteiro, incorporando atividades práticas, explicações teóricas e exercícios.
- Condução das dinâmicas: inclui simulações de crise, exercícios de decisão rápida, atividades de comunicação empática, identificação de riscos e construção colaborativa de soluções.
- Registro das atividades: são coletadas percepções dos participantes, dificuldades observadas, sugestões espontâneas e desempenho geral nas atividades.
- Interação com os participantes: o facilitador ajusta o ritmo de acordo com as necessidades da turma, garantindo compreensão e participação.
- 

#### **6.3.1.3 CHECK – Verificar**

O foco desta etapa é avaliar se o treinamento funcionou adequadamente enquanto produto educacional.

- Aderência dos módulos ao objetivo geral: verifica-se se os módulos realmente desenvolvem as competências propostas.
- Efetividade das metodologias: avalia-se o entendimento das dinâmicas, o engajamento dos participantes e eventuais dificuldades.
- Sequência lógica do treinamento: analisa-se se a ordem dos módulos favorece a assimilação do conteúdo.
- Clareza dos materiais: observa-se a qualidade dos slides, clareza das instruções e pertinência dos exemplos.
- Aplicabilidade prática: avalia-se se os participantes consideram o conteúdo útil e aplicável ao cotidiano profissional.
- Gestão do tempo: verifica-se se a carga horária destinada a cada módulo foi adequada.

#### **6.3.1.4 ACT – Agir**

Com base nas análises realizadas, são implementadas melhorias na estrutura e condução do treinamento.

- Ajustes nos módulos: ampliação das atividades práticas de tomada de decisão (módulo 4); reforço de exemplos reais no módulo de comunicação (módulo 2); inclusão de mini simulações no módulo de engajamento (módulo 3).
- Melhoria dos materiais didáticos: revisão de slides, padronização visual e atualização dos exemplos utilizados.
- Reorganização da ordem dos módulos: avaliação e ajuste para garantir uma sequência mais fluida e lógica de aprendizagem.
- Ajuste da carga horária: redistribuição de tempo conforme a complexidade de cada módulo.
- Aperfeiçoamento da condução: inclusão de momentos de feedback rápido, reforço de instruções antes das simulações e estímulo à participação equilibrada.
- Atualização do produto: após os ajustes, o treinamento passa para uma versão revisada, mais eficiente e alinhada às necessidades observadas.

#### **6.3.2 KPIs – Indicadores-Chave de Desempenho**

Para assegurar a credibilidade e a mensurabilidade do treinamento proposto, foram definidos indicadores de desempenho (KPIs) alinhados aos objetivos do programa e às competências desenvolvidas. Esses indicadores permitem avaliar a efetividade da intervenção e sua aplicabilidade prática nas organizações.

1. KPI – Índice de Evolução da Liderança (%): mede o desenvolvimento das competências de liderança empática, comunicação assertiva e tomada de decisão, comparando a autoavaliação e a avaliação dos gestores antes e após o treinamento.

2. KPI – Aderência às Boas Práticas de Gestão de Crise (%): avalia a porcentagem de decisões corretas em cenários simulados de crise, com base em critérios técnicos definidos pelo modelo de Mitroff e Coombs.
3. KPI – Índice de Engajamento do Time (%): monitora o nível de participação dos colaboradores nas dinâmicas, treinamentos atividades práticas, refletindo o envolvimento real durante o programa.
4. KPI – Redução de Ruídos de Comunicação (%): compara a quantidade de falhas de comunicação identificadas antes e depois da formação, medindo a eficiência da comunicação interna.
5. KPI – Qualidade dos Planos de Ação Estratégica (0 a 10): avalia os planos desenvolvidos pelos participantes durante o módulo de Análise SWOT Aplicada, considerando coerência, clareza, viabilidade e alinhamento aos objetivos organizacionais.
6. KPI – Resolução de Conflitos e Clima Organizacional (%): verifica a redução de conflitos internos e a melhoria da percepção de clima por meio de pesquisa interna antes e após o treinamento.
7. KPI – Índice de Retenção e Comprometimento dos Colaboradores (%): avalia a permanência dos colaboradores 30 e 60 dias após a capacitação, mensurando o impacto do treinamento na motivação e no alinhamento à cultura organizacional.
8. KPI – Capacidade de Análise e Tomada de Decisão (0 a 10): obtido a partir das simulações com cenários desafiadores, mensura a assertividade, rapidez e justificativa técnica das decisões.
9. KPI – Satisfação Geral com o Treinamento (%): determina o nível de satisfação dos participantes e gestores em relação aos conteúdos, metodologia e aplicabilidade prática.
10. KPI – Geração de Inovação e Melhorias (quantidade): mensura o número de ideias, propostas de solução ou melhorias desenvolvidas pelos participantes no módulo de Inovação e Sustentabilidade Profissional.

### 6.3.2.1 Gráficos KPIs

Gráfico 1- KPI 1 Índice de evolução da liderança

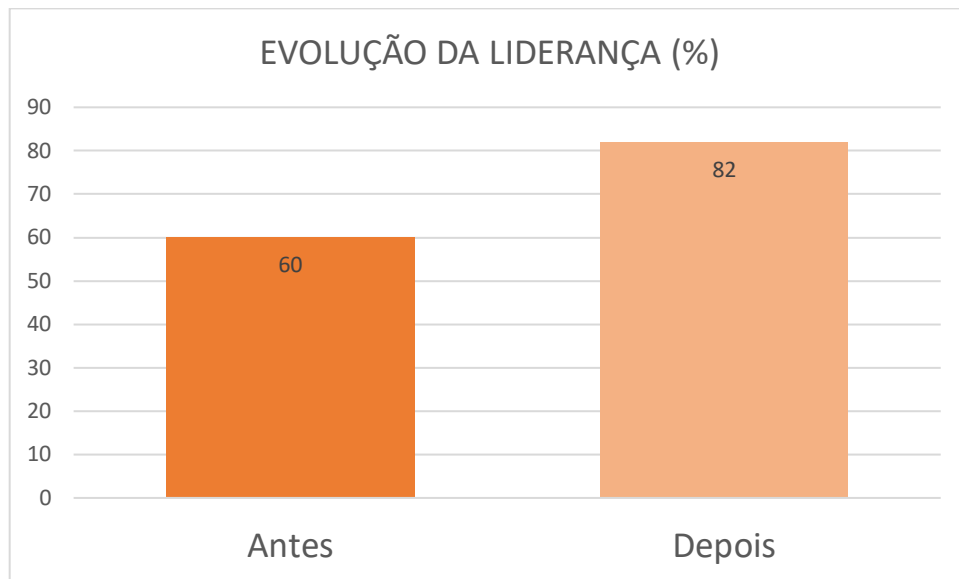


Gráfico 2- KPI 2 Aderência às boas práticas de gestão de crises

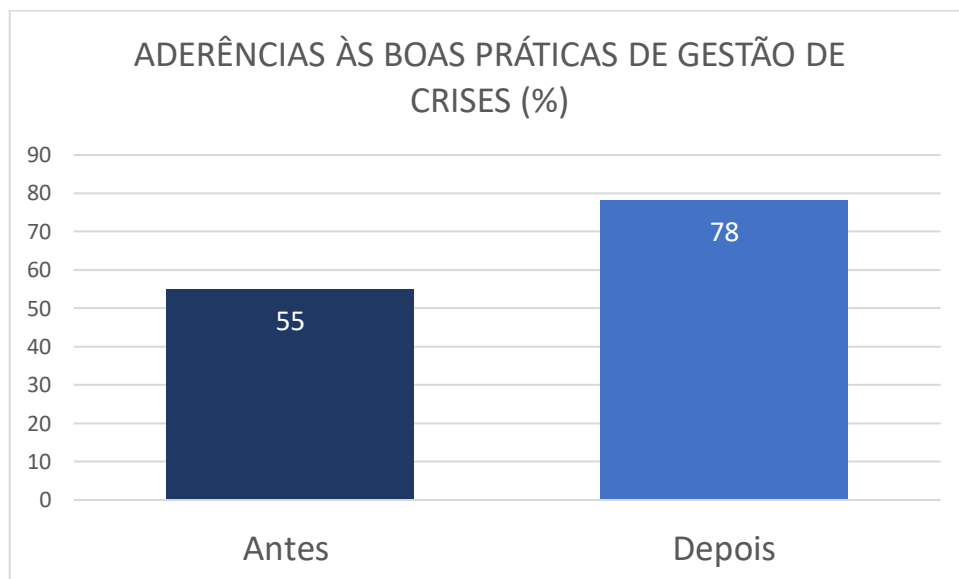


Gráfico 3- KPI 3 índice de engajamento do time

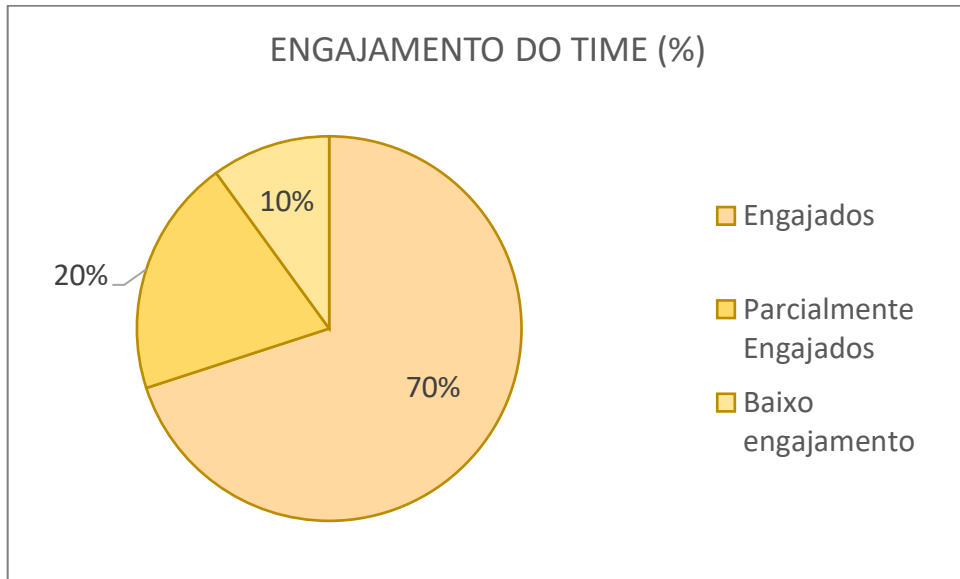


Gráfico 4- KPI 4 redução de ruídos de comunicação

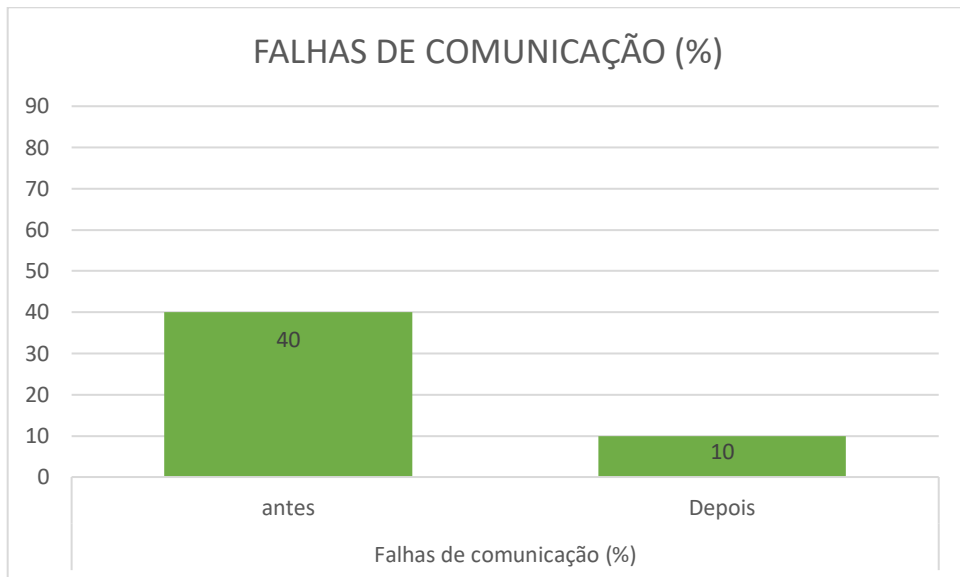


Gráfico 5- KPI 8 Capacidade de análise e tomada de decisão

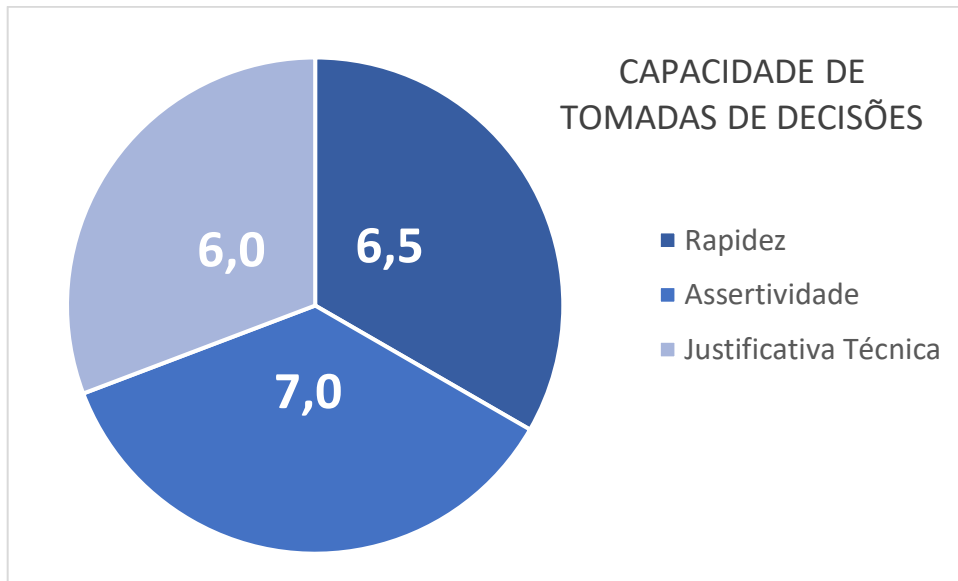
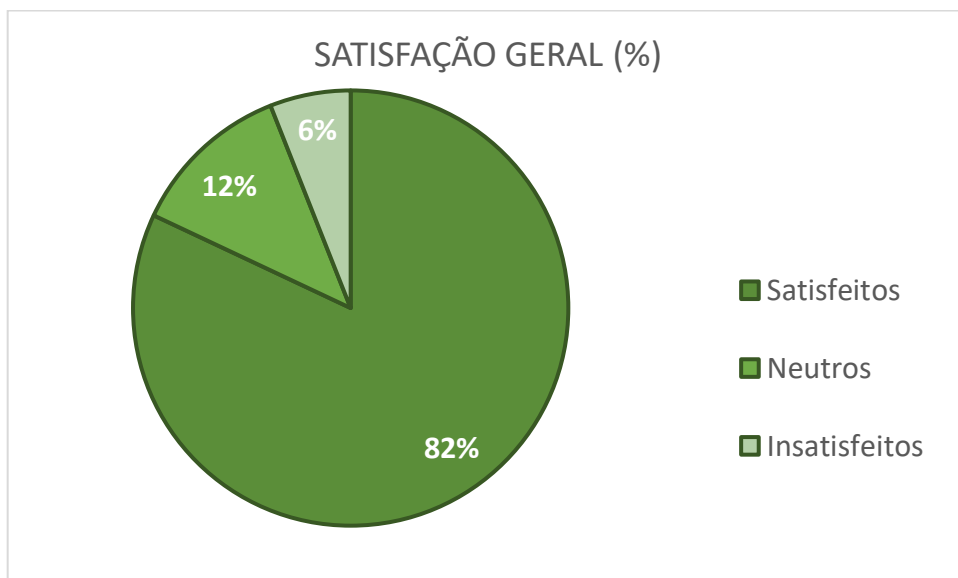


Gráfico 6- KPI 9 Satisfações geral do Treinamento



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste trabalho permite concluir que a Evoque é um exemplo significativo de como uma empresa pode não apenas sobreviver, mas crescer durante situações críticas, como a pandemia da COVID-19. A experiência da rede revela que a gestão de crises deve ir além de medidas emergenciais: ela precisa estar integrada à cultura, às pessoas e ao planejamento estratégico da organização.

Os resultados evidenciam que o fator humano foi o elemento central da estratégia de enfrentamento da Evoque. A empresa priorizou o cuidado com colaboradores e clientes, manteve comunicação transparente, preservou vínculos e reforçou seus valores internos. Essa postura humanizada fortaleceu o clima organizacional, gerou engajamento e manteve a confiança dos alunos, mesmo durante o fechamento das unidades.

Outro ponto fundamental foi a capacidade da Evoque de agir rapidamente, adaptando processos e produtos. A inovação — por meio de treinos online, lives, infoprodutos e flexibilização do atendimento — tornou-se essencial para manter relevância e receita. Essa postura confirma teorias de autores como Chiavenato, Kotter e Mintzberg, que destacam a importância da flexibilidade e da tomada de decisão baseada em dados e no ambiente.

A cultura organizacional da rede, pautada em valores, carácter, soft skills e desenvolvimento contínuo, mostrou-se um dos maiores diferenciais competitivos. O baixo turnover e os casos de crescimento profissional interno demonstram um ambiente que incentiva evolução e pertencimento, reforçando que uma cultura forte é determinante para atravessar momentos adversos.

No período pós-pandêmico, a Evoque consolidou um processo de expansão sustentável, com o aumento do número de alunos, abertura de novas unidades e maior interesse de investidores. O aprendizado adquirido no período crítico tornou-se parte permanente da estratégia: treinamentos constantes, estreitamento das relações internas, escuta ativa dos clientes e decisões guiadas por planejamento e dados.

Conclui-se, portanto, que a Evoque conseguiu transformar uma crise global em oportunidade porque combinou gestão estratégica, liderança humanizada, inovação, análise de mercado, comunicação eficaz e uma cultura capaz de sustentar o crescimento. Esses elementos integrados validam a hipótese inicial do estudo e reforçam que organizações resilientes não dependem de circunstâncias favoráveis, mas sim de preparação, visão, pessoas e estratégia.

## 8. REFERÊNCIAS

FALCONI, V. **Gestão da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2013.

VON BERTALANFFY, K. L. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

VBMC CONSULTORES. **Gestão Empresarial: Conceitos e Aplicações**. Material institucional.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. (2023). Quem somos. Disponível em: <https://angrad.org.br/a-angrad/quem-somos>

**Welcome To Zscaler Directory Authentication**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/benchmarking-o-que-e-e-como-fazer>.

**TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf>.

**HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/historia-e-evolucao-da-administracao>.

**UNIDADE 3 AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO 3.1 OBJETIVO GERAL**. [s.l: s.n.]. Disponível em: [https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalago/10115221102021Bases-Teoricas-da-Adm-de-Amb-de-Informacao-LIVRO\\_-\\_Aula\\_03.pdf](https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalago/10115221102021Bases-Teoricas-da-Adm-de-Amb-de-Informacao-LIVRO_-_Aula_03.pdf).

**A ADMINISTRAÇÃO DO FUTURO.** [s.l: s.n.]. Disponível em: [https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Ato\\_0224228\\_A\\_ADMINISTRACAO\\_DO\\_FUTURO.pdf](https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Ato_0224228_A_ADMINISTRACAO_DO_FUTURO.pdf).

Acesso em: 29 nov. 2025.

INSTITUTO BUTANTAN. **Entenda o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia e endemia.** Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia>.

**Sebrae: setor de academias é um dos mais afetados pela pandemia.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/sebrae-setor-de-academias-e-um-dos-mais-afetados-pela-pandemia>.

AMARAL, Gilberto Luiz do. **Gestão de crises nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding.** 5. Ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MITROFF, Ian I. **Crisis management: planning for the inevitable.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.

Webber, M. **O que é a burocracia**. [s.l: s.n.]. Disponível em: [https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro\\_burocracia\\_diagramacao.pdf](https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf).

**v. 7 n. 8 (2021): Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação. | Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação.** Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/issue/view/27>. Acesso em: 29 nov. 2025.

**TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS RELAÇÕES HUMANAS** | Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. [periodicorease.pro.br](https://periodicorease.pro.br), 31 ago. 2021.

OLIVEIRA, K. G. DE et al. Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor do agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, 2014.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

LEWIN, Kurt. **Field Theory in Social Science**. New York: Harper & Row, 1951.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais: Uma Abordagem Comparativa**. São Paulo: Atlas, 1970.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

NEWMAN, William H.; SUMMER, Charles E. **Processo Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

McGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. Rio de Janeiro: LTC, 1970.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

BENNIS, Warren G. **Changing Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1966.

BECKHARD, Richard. **Organizational Development: Strategies and Models**. Reading: Addison-Wesley, 1969.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.

WOODWARD, Joan. **Industrial Organization: Theory and Practice**. London: Oxford University Press, 1965.

## 8. APÊNDICES

### 8.1 APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO

1. Em primeiro, a gente gostaria de pergunta referente a como foi o processo de fortalecimento da empresa através da gestão de crises que levou ao crescimento?
2. E, no livro, o Rodrigo fala que ele encontrou oportunidades em meio a esse caos pandêmico, eu queria te perguntar como foi para vocês fazerem as perguntas certas para encontrar estas oportunidades?
3. Teve alguma mudança na gestão de recursos durante a pandemia, dessa gestão de crises? Deixaram alguma coisa? Priorizaram alguma coisa durante a pandemia? Você falou sobre o pagamento dos funcionários, teve mais alguma coisa que vocês priorizaram nessa pandemia?
4. De que forma vocês conseguiram manter a motivação dos colaboradores diante o fechamento da unidade física? Você falou que com o salário, mas, acredito que não só isso, porque vocês estavam pagando metade do salário.
5. Durante a pandemia, teve alguma alteração na visualização dos riscos, porque você falou referente por exemplo a questão do aluguel que vocês tinham que pagar, os salários dos funcionários, durante o decorrer da pandemia, o decorrer dos meses, vocês tiveram alguma mudança tipo “agora vamos investir nisso” ou “aquilo está bom”, como que foi?
6. No livro do Rodrigo, ele fala sobre infoprodutos que vocês começaram a vender para conseguir manter a receita da empresa, a gente ia perguntar como funcionava essa questão dos infoprodutos, se era uma consultoria de alimentação, de em casa, como vocês fizeram para manter o atendimento personalizado que vocês fazem presencialmente no online, como foi isso?

7. A gente já perguntou o que ajudou vocês a reterem os clientes, além do desafio dos 21 dias, mas teve mais alguma coisa que vocês fizeram para conseguirem manter o cliente de vocês?
8. Você falou dessa questão dos professores, dos colaboradores de vocês, e eu queria saber que vocês têm muita questão da cultura, do crescimento profissional dos colaboradores de vocês e eu queria saber como foi para essa cultura se adaptar ao contexto da pandemia, se adaptar a esse tempo, ao home office, a tudo isso?
9. Durante a pandemia, vocês aumentaram a captação de investidores?
10. E referente a essa questão dos colaboradores, quais competências e habilidades vocês acharam que foram as mais importantes desses colaboradores terem, desses colaboradores demonstrarem durante esse período?
11. Mas também a rotatividade da Evoque, ela é baixa, né? Ela não é muito alta.
12. Então ainda tem o pessoal que quer crescer, né? Apesar dos pesares.
13. Então vocês, quando, analisam o potencial do funcionário né? Porque o que nós vimos sobre vocês é que vocês preservam muito o fator humano, né? A humanização. E realmente isso é bom, porque todo mundo quer estar numa empresa e sentir valorizado, né? Então quando vocês contratam um funcionário, vocês analisam esse perfil, esse potencial que ele tem de crescer na empresa?
14. Legal essa análise que vocês fazem e esse funil de pessoas pra trabalhar aqui dentro. Então, não é só pela capacitação profissional, mas sim pelo caráter, pelos valores e princípios, que é uma coisa que a gente viu que vocês priorizam bastante. Então, você vê que o próprio exemplo, não só do Rodrigo, mas da família de vocês, acaba sendo algo que inspira os funcionários de vocês, algo que dá a eles uma perspectiva de crescimento.

15. E você acha que houve alguma mudança no modelo de negócio de vocês durante a pandemia e que vocês consideram que ela veio pra ficar mesmo ao fim da pandemia? Que foi necessário também pro crescimento e expansão de vocês.
16. Esse fluxo, essa frequência de treinamentos que vocês fazem atualmente e tal, ela veio justamente como uma forma de engajar os colaboradores de vocês na pandemia.
17. O que vocês aprenderam sobre as necessidades dos clientes nesse período? O que vocês aprenderam sobre as necessidades e como vocês enxergaram isso? O que vocês buscaram pra entender o que eles precisavam, o que eles queriam durante a pandemia? E nesse pós também, né?
18. E assim, a gente soube que vocês estão com planos de expandir pra outros países, outros estados. E a gente queria saber se teve alguma influência vinda da pandemia a respeito disso. Tanto no mindset de vocês quanto até financeiramente. A gente queria saber se houve essa influência.
19. Falando nessa questão do crescimento, vocês buscavam essa questão de sobrevivência. No livro, o Rodrigo faz uma comparação sobre as empresas que já eram grandes no mercado, e elas tiveram que travar essa expansão delas na pandemia por questão de reorganizar o caixa, esse cuidado com o financeiro. Mas pra vocês, que eram uma empresa pequena, que estava em crescimento, esse cenário foi mais favorável. O que levou a esse cenário ser mais favorável pra vocês? Como que isso se desenrolou?
20. Você falou aí sobre essa questão da empresa, que vocês conseguiram alugar. Então, vocês tiveram que fazer certas análises de mercado durante a pandemia, tanto pra sobrevivência de vocês quanto pra conseguir expandir. E nesse processo de expansão, vocês usaram quais ferramentas de análise de mercado? Tipo benchmarking, dados, métricas... vocês tiveram alguma outra?

21. Quais características da liderança você acredita que foram essenciais para conduzir a empresa nesse cenário?
22. Referente aos treinamentos que você citou, vocês tiveram algum programa de capacitação e treinamento específico para o tempo da pandemia? Específico para os professores?
23. Os valores da Evoque. Você acha que, referente a todo o valor, a toda a questão da ética, do cuidado com o cliente, do cuidado entre os funcionários, entre os colaboradores, você acredita que esses valores foram reforçados ou até transformados dentro da rede com o período da pandemia, após o período da pandemia?
24. De quais lições da pandemia se tornaram parte da estratégia permanente da Evoque?
25. A gente queria saber se tem algum conselho que você daria pra outras empresas que enfrentarem esses momentos de instabilidade. Daqui a três anos, se acontece alguma coisa, instabilidade política, uma outra pandemia. Você teria algum conselho que vocês dariam a essas empresas?
26. Quais são as atitudes que são fundamentais pra transformar uma crise em oportunidade de crescimento?
27. E quais são as prospecções pra vocês agora pra 2025, 2026, os próximos cinco anos?
28. Bom, queria perguntar qual foi o aspecto mais importante da mentalidade que vocês tiveram que ter na pandemia, que você acha que ajudou vocês a passarem por esse momento.

## 8.2 APÊNDICE B – RESPOSTAS DA ENTREVISTA

1. Durante a pandemia primeiro foi meio assustador, a gente não queria acreditar muito que teria que fechar, mas aí quando a gente viu que realmente teria que fechar, a gente colocou um anúncio lá né e parou todo mundo e a gente começou a pensar junto, que eu sempre fiz parte do administrativo do Rodrigo. O Rodrigo era mais operacional e eu era mais do administrativo e a gente só tinha uma unidade que era a do shopping e bem na época que foi fechado a gente estava reformando a sala de ginástica que a gente tinha conseguido o espaço no shopping. Aí primeiro que a gente falou assim: vamos negociar tudo as dívidas que a gente tem aqui, tipo aluguel, máquina, tudo. Aí a gente entrou em contato, ainda bem que a gente sempre teve um bom relacionamento com nossos fornecedores, então eles deixaram um mês, acho que de carência assim e depois a gente conseguiu ir pagando, acho que metade do valor, quando viram que não ia ser só a quarentena aí tipo cobraram metade do valor. Só que quando a gente começaram a cobrar metade do valor, aí a gente entrou em contato com nossos alunos, o bom é que a gente sempre foi muito próximo dos nossos alunos, então, a gente já conhecia os alunos que chega seis horas da manhã, que chega oito horas da noite e a gente foi ligando um por um e falando “olha, estamos em uma pandemia, olha a gente entende o que está acontecendo, se não for problema para você, a gente acrescenta esses meses que está parado no final do plano e tipo assim, praticamente todos os alunos aceitaram, que também entendiam o momento que a gente estava na academia, aquilo foi uma coisa que sobrevivia daquilo e os funcionários a gente foi conversando um a um, só que a gente não deixou de pagar eles, a gente sempre pagava metade do salário também, para não deixar eles na mão, então sempre que tinha um treinamento online, alguma coisa assim, eles também participavam, então foi isso o que ajudou bastante a gente a sobreviver por esse período.

2. Na verdade, a pergunta certa era como sobreviver, então essa foi a primeira pergunta que veio na cabeça, falou o que a gente precisa fazer para conseguir sobreviver nesse cenário, que nunca ninguém viveu nesse cenário, então era a primeira coisa para todo mundo. Então, o mais importante para gente foram os colaboradores, a gente sempre vendeu saúde, sempre vendeu bem-estar, então não teria como deixar todo mundo na mão, então as perguntas certas foram feitas que a gente pensou mais nas pessoas do que estrutura, dinheiro, essas coisas.
3. O aluguel, pois não poderíamos perder o espaço, mesmo que a gente não sabia quando iria voltar, a gente sempre soube que quando voltasse a gente teria que dar o máximo, então, a gente tinha que manter pelo menos o mínimo.
4. Na pandemia não tinha muita gente contratando também, então, não tinha muito onde procurar emprego, mas a gente fazia muito além de pagar o salário, a gente sempre manteve as pessoas por perto. Então, assim, como a gente tinha acho que 12 a 14 funcionários, era muito mais fácil manter um relacionamento, então o Rodrigo ligava para as pessoas, para saber como estavam, como não podia nem marcar uma reunião ele ligava, fazia uma chamada de vídeo, a gente marcava uma chamada de vídeo uma vez por semana para perguntar “como você tá?”, para manter o relacionamento mesmo com eles. Aí passava um treinamento de liderança, passava um treinamento de atendimento, treinamento de saúde.
5. De investimento como a gente tava reformando a sala de ginástica, então já era um investimento que a gente tinha programado para fazer, a gente só tipo assim não fez mais investimento em nada, então nosso foco mesmo era

manter os funcionários, continuando a ampliação da sala de ginástica, que a gente tinha já provisionado o valor para pagar a obra, quando terminasse era só esperar o governo liberar. Que a gente também não tinha como assumir dívida porque nós não sabíamos quando ia liberar abrir, quando que não ia.

6. O infoproduto a gente lançou na segunda (que teve a primeira e a segunda onda) a gente já tinha a segunda unidade (que era o Homero Thon), na verdade a gente tava reformando ela, só que a gente inaugurou Ribeirão e depois inaugurou a Homero Thon só que ela já estava pronta, na verdade a gente já tinha as três (inaugurou a Ribeirão em dezembro e a Homero em janeiro). Então a gente começou a lançar os infoprodutos que foi um desafio que a gente fez de 21 dias, que a gente (como a gente já tinha mantido a rotina de live, e que todas as academias estavam fazendo treino online de live, com o zoom fechado mesmo) nós fazíamos de duas formas: uma live no Instagram aberta e uma plataforma fechada no zoom que era para os nossos alunos, então com isso a gente percebeu que daria para lançar um infoproduto, porque muita gente não queria voltar ainda , aí quando deu a segunda onda a gente lançou um treino em casa, um desafio de 21 dias para as pessoas . Foram treinos.
7. A gente sempre pedia para os professores entrarem em contato, para manter o relacionamento com eles. Então, como a gente sempre focou muito em atendimento, a gente sempre manteve os alunos perto, por mais que não fosse perto por causa do físico, né? Mas, pelo menos, a gente manteve um relacionamento para até eles entenderem que a gente também estava passando por uma dificuldade.
8. Bom, é que a gente sempre bateu nessa tecla de desenvolvimento, porque o Rodrigo foi assim, né? Ele foi estagiário, foi professor, foi coordenador, foi

gerente, até virar o dono da academia. E a gente... É que eu sou irmã dele. Nossa família, ela nunca... Não veio de uma família rica, assim. A gente já teve dificuldade na nossa família. Nosso pai tinha alguns problemas, nossa mãe também. Então, ele sempre quis mostrar que, independente de onde você veio, você pode chegar onde você sempre almejou, entende? E ele... Todos os discursos, todas as reuniões, ele sempre falava sobre isso. E quando teve oportunidade, acho que foi na quarta unidade que a gente abriu, a gente abriu com todos os investidores que trabalharam com a gente durante a pandemia.

9. Durante a pandemia, não. Mas depois da pandemia, sim. Tanto que na primeira pandemia, a gente tinha só o shopping. A gente tinha 450 alunos. Quando abriu mesmo academia, a gente dobrou o número de alunos. Acho que a pandemia, ela ajudou muito até as pessoas terem mais consciência de ter que cuidar da saúde. E foi até depois da pandemia que o fitness cresceu, né? Tanto alimentação, treino, pessoal acordando 5 horas da manhã pra correr. Foi tudo depois da pandemia. Até a pandemia, todo mundo só queria saber de balada e bebida. Hoje em dia, todo mundo quer o suco verde e ir numa aula de yoga de manhã.
10. Uma coisa que a gente sempre trabalhou aqui, até antes da pandemia, a gente falava muito mais sobre o soft skill do que o hard. A gente sempre acha que valor e crença, você sempre vai ter a pessoa pronta pra fazer o que for preciso. Então, uma faculdade, um curso, a gente pode pagar, tanto que tem algumas pessoas que a gente paga. Mas uma pessoa que tem valor, que tem caráter, não tem como mudar. Então, a gente sempre bateu muito nessa tecla de valor, caráter, desenvolvimento, crescimento. A gente sempre busca o que a gente quer crescer. É que engajar colaborador é muito difícil. Principalmente, hoje a gente tem 911 colaboradores. Não tem como a gente

agradar todo mundo. Mas a gente também entendeu um ponto que, às vezes, a pessoa não quer ser um líder, por exemplo. Ele só quer fazer o estágio dele, ganhar o dinheiro dele e ir embora. E a gente teve que passar por isso. Falou assim, não, nem tudo é pra todos. A gente tem que aceitar também que o outro não vai querer o que a gente quis. E aí é quando a gente acaba subindo o líder e deixando as pessoas no lugar que elas se sentem confortáveis.

11. A gente tem um turnover aí de 5.5. O mercado hoje é 8.9.

12. Mas a história do Rodrigo ajuda muito isso, né? Pra mostrar isso. E o que a gente trabalha também com o pessoal do RH também bate sempre na mesma tecla. E vira e mexe tem gerente subindo, coordenador. Esses dias teve uma moça que ela estava com a gente na pandemia. Ela era professora de fitness. Só que no fitness você não precisa ter formação, você precisa ter o curso e a credencial do fitness. E ela dava aula de fitness. Aí quando começou a trabalhar com a gente, a gente passa livro pro pessoal ler, passa podcast, passa fio. Aí depois juntas as pessoas batem um papo sobre o que todo mundo acha. Tipo um clube do livro, assim, né? Aí ela começou a entender também que ela poderia ser mais do que uma professora de fitdance. Aí ela foi a primeira pessoa da família a fazer educação física. Aí ela virou coach trainer. Aí depois virou gerente de unidade. Aí veio como supervisora de saque aqui pra gente. Depois ela abriu uma em Espírito Pilates. É muito bacana, assim. Ver o crescimento do profissional, né?

13. Tem algumas perguntas, assim, que são meio práticas, mas tem algumas que pegam a pessoa. Por exemplo, assim, eu participo hoje de entrevista mais de gestor. Mas antes eu fazia as entrevistas, né? Aí quando você pergunta, tipo

assim, você vai deixando a pessoa mais confortável, aí as últimas perguntas é mais, o que você gosta de fazer no fim de semana? Aí a pessoa já vai soltando algumas coisas. E indiretamente se acaba. Falou assim, ah, mas é isso que você imagina, assim? Daqui uns tempos, uns três anos, você imagina como. “Ah, mas e se você fosse sair da empresa?” e “O que faria você sair amanhã de uma empresa?” Então é algumas perguntas que você vai fazendo e que a própria pessoa vai te respondendo sobre os valores dela. Tem uma pessoa, teve um gestor que eu entrevistei, que eu não sei, a gente acho que era, não lembro agora qual vaga que era, mas era pra gestor. Aí a gente foi perguntando, perguntando e falou assim, “ah, o que eu quero aqui é um salário bom, estabilidade.” Então tipo assim, é o tipo de pessoa que se tiver um salário maior em outra empresa, vai embora. Não tá aqui pra mudar a vida de alguém.

14. É que hoje o pessoal é muito complicado, né? Ninguém quer ter o trabalho de treinar alguém. Se você não tem paciência pra treinar alguém, amanhã não vai existir ninguém, né? Vai ficar como, no mercado? Você morre e vai embora com seu crescimento.

15. Alguma mudança que a gente fez durante a pandemia, sim, que tem até hoje. A gente sempre trabalhou com treinamento, mas não tão constante quanto é hoje. Hoje, por exemplo, toda sexta-feira a gente faz um treinamento com a liderança. Aí, uma vez por mês, a gente traz todos os gerentes pra cá. Então, os treinamentos foram uma coisa muito importante que começamos nessa pandemia e que a gente continuou.

16. Pra conseguir eles ficarem próximos.

17. Assim que voltou da pandemia, a gente fazia uma pesquisa de satisfação, né? Era uma LPS, só que num forms antes. Hoje a gente já tem uma plataforma que faz, né? E a gente sempre quis saber a opinião dos alunos. Então, sempre foi, tipo assim, a academia poderia, sei lá, ter um programa de alguma coisa. A gente sempre quis escutar os alunos, a opinião dos alunos. Acho que se a gente não escuta quem tá usando, não tem como a gente opinar. Por exemplo, assim, eu acho que aquele lugar fica legal rosa. Mas pro aluno, rosa dói o olho e não adianta nada pra ele. Então, foi algumas coisas que a gente foi mudando.
18. Durante a pandemia, a gente só queria sobreviver mesmo. Aí depois que veio a primeira onda, a gente inaugurou duas. Aí depois veio a segunda onda, aí a gente conseguiu inaugurar mais unidade. Mas pra expandir pra outros países, acho que foi mais durante o percurso mesmo. Dos cinco anos que a gente tem. Até que a gente tem que consolidar o que a gente tem aqui pra poder ir pra fora, porque a gente passa por muita barreira, né? Quando passa por uma academia internacional. Por exemplo, tributação, forma de pagamento, funcionário. Por exemplo, a gente quer ir pro Paraguai. Aí lá no Paraguai é uns cinco anos atrasado que no Brasil. Mas só que tem muitas coisas que eles são mais avançados do que no Brasil. Por exemplo, lá um PJ pode emitir nota pelo CPF. Aqui você tem que abrir MEI, tem que pagar o MEI, tem que pagar o governo, tem que pagar tudo. Então, é algumas coisas que a gente vai enfrentando.
19. É que assim, pra fechar na segunda onda, acho que demorou um ano mais ou menos, não foi? Então, no primeiro ano, como a gente conseguiu dobrar de aluno, a gente conseguiu enxergar uma oportunidade a mais. Só que pra

outros lugares, por exemplo, a gente fechou Ribeirão Pires e o Pets, em Santo André, em Homero Thon. Então, por exemplo, no Pets, o galpão que eles tinham de estoque, eles tiveram que limpar e aumentar a receita deles, porque era muito grande o galpão. Então, aí surge a oportunidade da gente alugar lá pela metade do preço. Então, a gente fez um contrato, alugamos, aumentamos a quantidade de carência dos dois prédios, que teve um valor reduzido. É uma oportunidade, por exemplo. Pra que uma grande empresa teve que fechar, a gente estava abrindo um outro. E a gente não tinha que pagar funcionária, a gente alugava o lugar, conseguia rodar com o time que a gente tinha, que era muito engajado, e depois a gente ia construindo aos poucos.

20. Naquela época era um pouquinho mais difícil. A gente ia mais por, por exemplo, assim, no shopping. A gente via mais aonde que o pessoal morava, que treinava lá, né? Então, como a gente já era bem conhecido assim, em Mauá, a gente não quis sair muito pra longe. Então, o pessoal de Ribeirão e de Santo André já sabia da gente, né? Que a gente existia, porque muita gente treinava lá. Então, foram algumas regiões que a gente foi, porque a gente tinha um network muito bom.

21. De característica, assim, acho que mais a empatia. A gestão emocional, que é bem difícil. Porque todo mundo pode estar mal, mas o dono da empresa nunca pode estar mal. Mesmo estando, tem que mostrar que tá tudo bem, que tudo vai dar certo. Acho que esses são os principais, assim, pra passar por isso.

22. A gente teve que passar treinamento de atendimento, né? Por exemplo, o professor já não podia ficar mais relando no aluno pra mostrar como faz o

exercício. Aí tinha que usar máscara, tinha que limpar os óculos, limpar o aparelho. Então, o contato era só com o cotovelo. Então, a gente passou treinamento sobre atendimento pro cliente. As recepcionistas, principalmente, né? Porque fica ali na frente, não pode abordar de uma forma mais direta. Todo mundo já tava meio com receio de contato. Então, elas já têm que ser mais reservadas. Então, foram alguns treinamentos assim que a gente teve que adaptar. Aulas de ginástica, a gente teve que adaptar atendimento.

23. A gente já tinha a nossa missão de usar valores formados. Acho que só consolidou, né? Sempre foi transparência, humanização, inovação. O tempo de crise acabou consolidando isso.

24. Sempre a gente pensar em uns três anos pra frente, sempre estar preparado pra tudo. Pensar no que pode dar errado, porque certo a gente já sabe o que vai dar. A gente sempre tem que pensar no ponto negativo também. Tipo assim, todo mundo tá indo pra cá, tá bom. Mas se eu for pra cá, o que vai acontecer? A gente sempre, nas reuniões, hoje a gente tem um conselho, né? Na Evoque, a gente criou uma governança. Então, nas reuniões, sempre tem um do conselho que tem que dar a opinião do contrário.

25. Ah, o conselho que a gente sempre dá, geral assim, é sempre voltar ao ponto zero. Acho que se você sempre voltar desde quando você tinha o coração e a mente do que você queria criar, sempre vai estabelecer a energia e a força pra você chegar. Tipo assim, lembra... hoje a gente tem 44 unidades, mas quando a gente tinha uma só, qual era o meu pensamento? Eu queria mudar a saúde, eu queria mudar o bem-estar, eu queria fazer todo mundo feliz. Então, por que com 44 ou com 100 unidades a gente não pode fazer isso?

26. É sempre ser proativo mesmo. Acho que quando vem uma crise, a maioria das pessoas trava, né? Porque fica com medo, e é normal pro ser humano sentir medo. Mas, por exemplo, um bebê de cinco meses de idade não tem medo de nada, porque não sabe qual é o perigo das coisas. Então, o medo é uma coisa que a gente mesmo cria dentro da gente. Então, se a gente ficar com medo, a gente para, acaba gerando um conflito interno que a gente fica travado e não consegue dar o próximo passo.
27. Bom, agora a gente lançou a franquia em fevereiro. E a gente já tá com oito contratos e duas já operando. Então, nesse tempo aqui, a gente quer focar mais nas franquias, expandir internacionalmente.
28. É manter o time sempre unido. Quando a gente tem a base forte, é mais difícil enfrentar as crises que passam. Que, por exemplo, assim, é diferente quando eu passo sozinha e quando eu passo com o meu time, entendeu? Sempre tem um que vai dar um pouco mais de força no dia. Porque ninguém tá 100% todos os dias, né? Mas se juntar os 20 de um, os 10 do outro, os 30 do outro, a gente chega no 100%.