



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

ETEC COTIA
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

André Luiz Queiroz Ferreira
Eduardo Monteiro Gonçalves
Eduardo Moreira Silva
Gabriela da Silva Cruz
Gabryelly Aparecida Ferreira Rodrigues
Gustavo Silva dos Santos

**A FORÇA DO PEQUENO NEGÓCIO: COMO AS ACADEMIAS DE
BAIRRO SOBREVIVEM À CHEGADA DAS FRANQUIAS FITNESS**

COTIA – SP
02 / 2025

André Luiz Queiroz Ferreira
Eduardo Monteiro Gonçalves
Eduardo Moreira Silva
Gabriela da Silva Cruz
Gabryelly Aparecida Ferreira Rodrigues
Gustavo Silva dos Santos

A FORÇA DO PEQUENO NEGÓCIO: COMO AS ACADEMIAS DE BAIRRO SOBREVIVEM À CHEGADA DAS FRANQUIAS FITNESS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Etec Cotia, do Centro
Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a
obtenção do diploma de Técnico de Nível
Médio em Administração sob a
orientação dos Professores: Gisele Leite
da Silva e Dharana Fabiana Pereira.

COTIA- SP
02/2025

André Luiz Queiroz Ferreira
Eduardo Monteiro Gonçalves
Eduardo Moreira Silva
Gabriela da Silva Cruz
Gabryelly Aparecida Ferreira Rodrigues
Gustavo Silva dos Santos

**A FORÇA DO PEQUENO NEGÓCIO: COMO AS ACADEMIAS DE
BAIRRO SOBREVIVEM À CHEGADA DAS FRANQUIAS FITNESS**

Aprovada em : _____ / _____ / _____

Conceito: _____

Banca de Validação:

_____ - Presidente da Banca

Professor.....

Etec Cotia

Orientador

Professor

Etec Cotia

Professor

Etec Cotia

COTIA – SP

2025

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão à bibliotecária Jaineide, por toda sua dedicação e paciência fornecendo conhecimento ao longo dessa jornada. Agradecemos pela disposição e por sempre nos incentivar o melhor em cada etapa deste trabalho.

Ademais, gratidão as nossas famílias e a todos que, de alguma forma, auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa. Agradecemos a cada colaboração, seja através de sugestões, discussões ou palavras de motivação.

EPIGRAFE

Marketing autêntico não é a arte de vender o que você faz, mas saber o que fazer. É a arte de identificar e compreender as necessidades dos consumidores e criar soluções que tragam satisfação aos consumidores, lucros aos produtores e benefícios aos acionistas.

Kotler, Philip.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o estudo realizado sobre a força do pequeno negócio em relação às franquias fitness, ou seja, esclarecer profundamente como as academias de bairro conseguem se manter competitivas diante da expansão das grandes redes de academias. O estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica e quantitativa, realizada na região de Cotia – SP, buscando compreender os fatores que influenciam a preferência dos consumidores e as estratégias utilizadas pelos pequenos empreendimentos do setor fitness.

A pesquisa evidenciou que, apesar da forte concorrência e do crescimento acelerado das franquias, as academias de bairro se destacam pelo atendimento personalizado, pela proximidade com os alunos e pela flexibilidade na oferta de serviços. Esses fatores contribuem para a fidelização dos clientes e para a manutenção da relevância dessas academias no mercado local. Os resultados mostraram também que os frequentadores valorizam a infraestrutura, a limpeza e a qualidade no atendimento, embora tenham apontado a necessidade de modernização dos equipamentos e ampliação da variedade de aulas.

A análise de SWOT indicou que as principais forças das academias de bairro estão na boa localização, no relacionamento próximo com os clientes e na sensação de comunidade, enquanto as fraquezas estão ligadas à limitação de recursos financeiros e à dificuldade de atualização tecnológica. As oportunidades identificadas incluem o crescimento contínuo do mercado fitness e a valorização do atendimento humanizado, enquanto as ameaças referem-se à expansão das grandes redes e à elevação dos custos operacionais.

Conclui-se que a sobrevivência das academias de pequeno porte depende da capacidade de aliar inovação, diferenciação e relacionamento com o cliente. Investir em melhorias graduais na estrutura, no uso de ferramentas digitais e em estratégias de fidelização são caminhos promissores para que esses pequenos negócios continuem fortes diante das franquias fitness.

Palavras-chave: Academias de bairro; franquias; pequenos negócios; fidelização; marketing.

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E SIGLAS

Gráfico 1; Fonte: autoral	27
Gráfico 2; Fonte: autoral	28
Gráfico 3; Fonte: autoral	28
Gráfico 4; Fonte: autoral	29
Gráfico 5; Fonte: autoral	30
Gráfico 6; Fonte: autoral	30
Gráfico 7; Fonte: autoral	31
Gráfico 8; Fonte: autoral	31
Gráfico 9; Fonte: autoral	32
Gráfico 10; Fonte: autoral	32
Sigla 1; ABF: Associação Brasileira de Franchising	8
Sigla 2; AMA: American Marketing Association	14
Sigla 3; AOM: Análise de Oportunidades de Mercado	17
Sigla 4; FGV: Fundação Getúlio Vargas	23
Sigla 5; IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	8
Sigla 6; IHRSA: International Health, Racquet & Sportclub Association	25
Sigla 7; MPE: Micro e Pequenas Empresas	20
Sigla 8; SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	8
Sigla 9; SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	16
Sigla 10; WWW: World Wide Web	15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. ACADEMIAS DE BAIRRO	10
3. ACADEMIAS DE REDE	11
4. Academia de rede versus de bairro	11
5. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE BAIRRO	12
6. DEFINIÇÃO DE MICRO EMPRESAS	12
7. FRANQUIA	13
8. MARKETING	14
8.1 MARKETING-MIX	14
8.2 MARKETING DIGITAL	15
8.3 ANALISE DE SWOT	16
9. MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS	20
10. DESAFIOS DAS ACADEMIAS DE BAIRRO DIANTE DAS FRANQUIAS FITNESS	23
11. METODOLOGIA	26
12. ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
12.1 PERGUNTA 1	27
12.2 PERGUNTA 2	27
12.3 PERGUNTA 3	28
12.4 PERGUNTA 4	28
12.5 PERGUNTA 5	29
12.6 PERGUNTA 6	30
12.7 PERGUNTA 7	30
12.8 PERGUNTA 8	31
12.9 PERGUNTA 9	31
12.10 PERGUNTA 10	32
13. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	32
14. ANÁLISE DE SWOT DAS ACADEMIAS	34

14.1. FORÇAS.....	35
14.2. FRAQUEZAS.....	35
14.3. OPORTUNIDADES.....	35
14.4. AMEAÇAS.....	36
15. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho estudará sobre “A força do pequeno negócio: Como as academias de bairro sobrevivem à chegada das franquias fitness”, delimitado à cidade de Cotia, São Paulo.

O grupo considera o tema relevante pois percebe-se que o mercado fitness no Brasil tem crescido significativamente nos últimos anos, impulsionado pelo aumento da preocupação com a saúde e o bem-estar.

Do ponto de vista da administração de empresas, percebe-se a necessidade de entender como pequenos negócios podem competir com grandes empresas do setor.

Para a sociedade, acredita-se que ao analisar a resiliência e a inovação nos negócios de pequeno porte, o estudo auxiliará os gestores das academias de bairro e oferecerá insights para outras empresas que enfrentam desafios similares de concorrência com grandes redes.

Segundo a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), de acordo com o relatório anual da ABF (Associação Brasileira de Franchising) em 2022 o mercado brasileiro de franquias mostrou sinais de crescimento e consolidação. O faturamento das redes no país ultrapassou R\$ 211 bilhões, um aumento de 14,3% em relação a 2021 e acima dos 12% projetados pela ABF. O setor de franquias (estratégias utilizadas em administração que tem, como propósito, um sistema de venda de licença na qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da sua marca, patente, produtos ou serviços) demonstrou recuperação significativa no período pós-pandemia, e se manteve em crescimento até a atualidade, apresentando um crescimento de 16,5% na área de saúde e bem-estar em 2024.

De acordo com ABF (2024), a demanda por academias no Brasil cresceu significativamente nos últimos anos, refletindo uma transformação no comportamento dos consumidores em relação à saúde e ao bem-estar. Segundo o IBGE (2022), o número de pessoas que se exercitam regularmente aumentou cerca de 30% nos últimos cinco anos, com uma projeção de crescimento contínuo nos próximos períodos.

Além disso, o mercado fitness brasileiro movimenta mais de R\$ 20 bilhões anualmente, destacando-se como um dos setores mais promissores da economia. Baseado nos dados apresentados, encontramos a seguinte questão:

“Como as academias de pequeno porte continuam competitivas no mercado fitness em frente as grandes redes de academias?”

No decorrer deste trabalho provavelmente será visto que as academias de pequeno porte da região de Cotia conseguem se manter ativas e competitivas no mercado fitness, apesar da expansão das grandes redes de franquias, devido à adoção de estratégias de diferenciação, como o atendimento personalizado, a proximidade com os alunos e a flexibilidade na oferta de serviços. Tais características favorecem a fidelização dos clientes, permitindo que essas academias enfrentem o crescimento acelerado das franquias e alcancem sustentabilidade no setor.

O objetivo geral deste trabalho é trazer uma visão para os empreendedores para auxiliar na preservação e melhoria de seu negócio, utilizando um estudo desenvolvido que analisa o processo de como as academias de bairro sobrevivem à chegada das franquias fitness.

De forma a atingir o objetivo geral, serão realizados os seguintes objetivos específicos:

1. Conceituar o que são academias de rede.
2. Conceituar o que são academias de bairro.
3. Conceituar o que é marketing.
4. Analisar os principais fatores que contribuem para a fidelização dos clientes em academias de bairro.
5. Mapear as estratégias utilizadas por essas academias para capturar e fidelizar seus clientes.
6. Comparar os preços, serviços e estrutura oferecidos pelas academias de bairro e franquias.
7. Identificar os desafios enfrentados pelas academias de bairro diante da concorrência de grandes redes.
8. Levantar casos de academias de pequeno porte que conseguiram se manter mesmo diante a concorrência.
9. Analisar a percepção do proprietário sobre o impacto das grandes franquias em seus negócios.
10. Investigar os principais desafios enfrentados pelas academias de bairros com a chegada das franquias fitness.

11. Analisar o perfil dos consumidores que preferem academias locais ao invés das de rede.

A pesquisa utilizará como metodologia a pesquisa bibliográfica, que consiste na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, teses e dissertações. Seu principal objetivo é fornecer embasamento teórico ao estudo, permitindo compreender o que já foi discutido sobre o tema. Segundo Gil (2017), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (p. 44). Neste caso, serão analisados artigos acadêmicos e materiais relacionados ao mercado fitness, à economia das franquias e ao comportamento do consumidor, de modo a construir um referencial teórico sólido.

Além disso, será realizada uma pesquisa quantitativa, caracterizada pela utilização da quantificação na coleta e tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, entre outras. Segundo Michel (2005), trata-se de um método que busca garantir a precisão dos resultados e evitar distorções na análise, sendo ideal para gerar medidas confiáveis que permitam inferências seguras. Nesse contexto, será aplicado um questionário estruturado a frequentadores de academias da região de Cotia, com perguntas fechadas que possibilitem a análise estatística dos dados coletados.

Dessa forma, a combinação de ambas metodologias permitirá uma análise completa e aprofundada dos fatores que influenciam a escolha por academias de pequeno porte em detrimento das redes de franquias na região de Cotia.

2. ACADEMIAS DE BAIRRO

As academias de bairro são estabelecimentos independentes ou com poucas unidades, geralmente localizadas em bairros específicos. Elas se destacam por oferecer um ambiente mais acolhedor e familiar, com atendimento personalizado que busca atender às necessidades individuais dos alunos. A proximidade entre alunos e instrutores cria uma comunidade mais unida, onde os membros se sentem mais motivados e apoiados. Essa sensação de pertencimento pode ser um fator decisivo

para a constância nos treinos. Além disso, as academias de bairro possuem mais liberdade para inovações e estratégias, permitindo que se adaptem melhor às demandas locais e ofereçam serviços diferenciados. No entanto, elas podem enfrentar desafios relacionados à concorrência com grandes redes e à necessidade de manter a sustentabilidade financeira em um mercado competitivo (ABRAHÃO, SILVA, 2024).

3. ACADEMIAS DE REDE

As academias de rede são estabelecimentos que fazem parte de uma franquia ou pertencem a uma marca com várias unidades espalhadas por diferentes regiões (ABRAHÃO, SILVA, 2024). Elas oferecem uma estrutura padronizada, com equipamentos modernos e serviços que seguem um padrão estabelecido pela matriz. Esse modelo permite que os clientes usufruam de benefícios como planos que permitem treinar em qualquer unidade da rede, além de promoções e parcerias negociadas em escala. No entanto, essa padronização pode limitar a autonomia da unidade local para implementar inovações ou estratégias adaptadas às necessidades específicas de sua comunidade.

4. ACADEMIA DE REDE VERSUS DE BAIRRO

O estudo de Silva (2024) analisou as propostas de valor de duas academias, uma de rede e outra de bairro, em relação à satisfação dos clientes. Utilizando uma metodologia qualitativa, foram coletados dados dos comentários online dos clientes, e doze colaboradores das academias foram entrevistados, incluindo clientes, instrutores e gerentes. Três categorias foram criadas com base nos principais itens mencionados pelos clientes, alinhados às propostas de valor das academias. Ambas as academias atendem parcialmente às promessas de valor, com destaque em áreas distintas que cativaram seus clientes. Os colaboradores expressaram satisfação, mas também sugeriram melhorias. Observou-se diferenças entre as marcas, com a academia de rede aproveitando negociações e parcerias da matriz, enquanto a academia de bairro possui mais liberdade para inovações e estratégias. Essas diferenças podem influenciar na satisfação e percepção de valor pelos clientes.

5. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE BAIRRO

A fidelização de clientes é um fator estratégico para a sustentabilidade e crescimento das academias, especialmente aquelas de bairro, que enfrentam concorrência local intensa e precisam manter uma base de clientes leais. Segundo Feli, Churkin, Pereira (2018), a fidelização está diretamente relacionada ao valor percebido pelo cliente, à imagem da academia e aos custos de mudança percebidos pelos frequentadores. Academias que conseguem criar uma experiência positiva, com bom atendimento e infraestrutura adequada, tendem a manter seus clientes por mais tempo.

Além disso, Dutra (2018) ressalta que o comportamento do consumidor em academias de bairro é influenciado pelo ambiente, pela qualidade dos profissionais e pelo atendimento personalizado. Esses elementos são determinantes para que o aluno se sinta valorizado e motivado a continuar frequentando a academia, reforçando a importância do relacionamento próximo e atento com cada cliente.

O marketing de relacionamento surge como uma ferramenta importante nesse contexto. De acordo com Maltez (2008) e Mattos da Paz (2019), estratégias de engajamento, comunicação constante, programas de fidelidade e eventos exclusivos são capazes de fortalecer o vínculo entre a academia e seus clientes. Essas práticas aumentam a percepção de cuidado e atenção, contribuindo para a permanência do cliente e para a criação de defensores da marca no bairro.

Portanto, para academias de bairro, a fidelização de clientes depende não apenas da oferta de serviços de qualidade, mas também da criação de uma relação próxima e personalizada com o aluno, garantindo satisfação contínua e promovendo o crescimento sustentável do negócio.

6. DEFINIÇÃO DE MICRO EMPRESAS

A microempresa é caracterizada, principalmente, pelo seu porte reduzido em relação a outras empresas, possuindo estrutura administrativa simplificada, número limitado de funcionários e receita anual restrita. De acordo com Volpi (2018), a legislação brasileira define a microempresa com base na receita bruta anual, estabelecida pela Lei Complementar nº 123/2006. Essa lei delimita que microempresas são aquelas cujo faturamento não ultrapassa um teto determinado, sendo consideradas empresas de pequeno porte aquelas com faturamento

ligeiramente superior. A definição legal visa criar critérios objetivos para a concessão de benefícios fiscais e acesso a políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento empresarial.

Historicamente, Lima (2001) aponta que as definições de micro, pequenas e médias empresas são fundamentais para a formulação de políticas públicas eficientes, permitindo que o Estado reconheça as particularidades de cada porte empresarial. O autor destaca que critérios quantitativos, como receita e número de funcionários, devem ser complementados por análises qualitativas do contexto em que a empresa atua, assegurando uma política de apoio mais adequada.

Além disso, estudos internacionais, como os de Guimarães, Medeiros de Carvalho e Paixão (2018), evidenciam que não existe uma definição consensual de microempresa em todo o mundo, sendo que os critérios variam de país para país, considerando diferenças econômicas, setoriais e sociais. Dessa forma, embora o conceito possa sofrer variações, a definição brasileira proporciona um parâmetro claro e legalmente respaldado, facilitando a identificação das microempresas no contexto nacional.

Portanto, para fins de pesquisa e análise no presente estudo, considera-se microempresa aquela definida pelo faturamento anual estabelecido na Lei Complementar nº 123/2006, conforme a explicação de Volpi (2018), garantindo consistência com a legislação brasileira e com as políticas de incentivo aplicáveis.

7. FRANQUIA

Franquia ou franchising é um modelo de negócio na qual o Franqueador (empresa ou dono da franquia) concede ao Franqueado (pessoa ou empresa) o direito de uso da marca, produtos, patente ou *know-how*, associados ao direito exclusivo de distribuição exclusiva ou semiexclusiva. Esse modelo era regulamentado pela antiga Lei 8.955/94, que institua todas as normas do modelo de franqueamento, mas ela foi substituída pela Lei 13.966/19, sancionada em 26 de dezembro de 2019 que foi baseada no modelo americano.

Segundo Santini (2012), o sistema de franquia é descrito como:

“A franquia não é só a transferência de um negócio, mas a construção de um sistema que garante que o cliente tenha a mesma experiência, independentemente

da unidade que ele visite.” Ainda segundo Santini, é benefício entender os papéis que ambas as partes exercem no sistema de franqueamento.

- O Franqueador tem o dever de proporcionar auxílio e treinamento aos franqueados para que eles tenham plena capacidade gerenciar adequadamente seus negócios. Isso inclui treinamento inicial, atualizações e cursos capacitadores.

- O franqueado, por seu lado, se responsabiliza por administrar a unidade e assegurar que opere de acordo com as normas ditadas pelo Franqueador.

O reconhecimento e a tomada de suas responsabilidades é importante para o funcionamento das franquias, e oferecer um atendimento e serviços padronizados.

8. MARKETING

Segundo Kotler (1998), marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo a identificação e a satisfação das necessidades e criação de desejos. Também é um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

Marketing é uma palavra de origem inglesa derivada de marketing, que significa mercado. Em tradução livre para o português significa, ação no mercado ou mercado em movimento. A American Marketing Association (AMA) define marketing como, o processo de planejamento, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, ao entregar ofertas que tenham valor ao consumidor, acabam por suprir necessidades individuais e coletivas. Segundo Kotler, lembrar que marketing lida com o mercado que muda constantemente, para saber utilizar o marketing adequadamente é preciso entender o mercado.

8.1 MARKETING-MIX

Quando se pensa no conceito de marketing geralmente, é buscado ver os interesses e necessidades do consumidor, já montar uma oferta ao mercado consumidor faz parte do Marketing-Mix ou composto mercadológico, são: produto, preço, praça e promoção (CROCCO, 2009). Esses 4p's são variáveis controláveis, e são utilizados pela empresa para atingir o mercado-alvo (FORTE, 2004).

Produto: é a soma de bens e produtos que uma empresa oferece ao mercado consumidor (FORTE 2004). Ele é determinado pelas intenções entre comprador e vendedor- oferta cria um relacionamento específico (ANDERSON, NARUS, 1991). Um

exemplo seria um carro Ford, esse produto seria composto por, porcas, faróis, parafusos, pneus e milhares de outras partes (FORTE, 2004). Além de todos os modelos, motores e todo o serviço de atendimento e garantia (FORTE, 2004).

Preço: ele é a quantia de dinheiro que o cliente devem pagar para obter o produto (FORTE, 2004). Para cada oportunidade, dentro do relacionamento empresa e cliente, deve haver uma análise com o objetivo de estipular o valor da oferta- produto (FERREIRA e SGANZERLLA, 2000). O preço de um produto está relacionado a uma série de outros fatores, como concorrência, custo, posicionamento no mercado e qualidade, por isso o preço acaba sendo determinado em uma negociação silenciosa entre o cliente e a empresa (FORTE, 2004).

Praça: ela é o ponto ou localização onde empresa atua ou deve atuar (FORTE, 2004). É algo de extrema importância pois é uma variável que dita como um produto será distribuído ao público, como também moldam a maneira como o contato do consumidor com o produto ocorre, sendo essa a hora da Verdade (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000).

Promoção: ela visa criar uma imagem positiva da marca e gerar demanda (KOTLER, KELLER, 2012). Ela engloba todas as atividades de comunicação, tem o poder de relatar e expor, os atributos do produto e com isso conseguem persuadir os consumidores-alvo a adquirí-lo (FORTE, 2004). As comunicações são planejadas tem em vista as características individuais dos consumidores e suas preferências (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000). Para assegurar a provisão de informações e dados para futuros diálogos ou diálogos mais personalizados com o consumidor, todas as informações adquiridas a cada novo contato devem ser coletadas armazenadas (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000).

8.2 MARKETING DIGITAL

O marketing digital pode ser define como o aglomerado de mensagens que a empresa insere na Internet, seja por meio de páginas da *worldwideweb*, fóruns, jornais eletrônicos, newsletters e outros (CROCCO, TELLES, p. 191, 2017). Crocco, Telles e outros autores sobre marketing explicam que, a Internet permite a venda direta ao consumidor e o marketing direto, por intermédio de jornais eletrônicos, a propaganda, tais como os banners e intersticiais localizados nos grandes portais, e a publicidade, por meio da página da empresa. Estes mesmos autores dão um exemplo de, páginas

de busca com propagandas nas colunas laterais ou no rodapé e redes comerciais com serviços de comprar digital.

O marketing digital é a mais nova de todas as ferramentas mercadológicas (CROCCO, TELLES, 2009). Ela surge no início dos anos 1990, e, desde de lá, a sua utilização vem sendo cada vez mais intensa (CROCCO, TELLES, 2017). Devido o seu baixo custo e seu fácil acesso, essa ferramenta é extremamente forte dentro do composto de comunicação (CROCCO, TELLES, 2017).

À medida que os consumidores se tornam cada vez mais conectados, o tempo passa a ser o recurso mais escasso em suas vidas (KOTLER, KARTAJAYA, 2017). Passam a escolher marcas que ofereçam conveniência no acesso e no pagamento (KOTLER, KARTAJAYA, 2017). Esperam soluções instantâneas, vindas da empresa, para as suas necessidades sem que haja inconvenientes (KOTLER, KARTAJAYA, 2017).

Kotler junto a Kartajaya pontuam que, promover a ação de defesa é o papel mais importante do marketing digital, pois o marketing digital é mais controlável do que o marketing tradicional, tendo como foco promover resultados, ao passo que que iniciar a interação com os clientes é foco do marketing tradicional.

8.3 ANALISE DE SWOT

A avaliação das forças, fraquezas, oposição e ameaças de uma empresa em escala global é chamada de análise Swot (das palavras inglesas: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (KOTLER, KELLER, 2018). Também é possível encontrar esse tipo de análise pelo nome de análise PFOA, que foi como os autores Ferreira e Sganzerlla adaptaram para o português, entre tantos os conceitos que ela engloba continuam sendo os mesmos. Segundo Ferreira e Sganzerlla os termos que compõem a análise Swot são:

Pontos fortes: são o que a empresa faz de melhor.

Pontos fracos: são o oposto dos fortes, limitam o que a empresa pode fazer.

Kotler coloca esse dois pontos como parte do ambiente interno da empresa, pois segundo ele, cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas, para que consigam tirar o melhor proveito das oportunidades que podem aparecer.

Oportunidades: são circunstâncias, eventos ou situações externas que permitem à organização conseguir ou ultrapassar seus objetivos e tomar decisões que, implementadas de maneira eficaz, permitirão à empresa conquistar seus objetivos.

Ameaças: o oposto de oportunidades; são forças, situações ou fatores externos que podem eventualmente criar problemas, prejudicar a organização ou pôr em perigo sua capacidade de conquistar seus objetivos.

Kotler apresenta uma visão sobre oportunidades e ameaças, um negócio deve monitorar, as forças macroambientais e os significativos fatores microambientais que acabam por afetar a capacidade de obter lucros. Deve estabelecer um sistema inteligente de marketing que acompanhe as tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças relacionadas a elas.

Segundo Kotler e Keller o marketing eficaz é a arte de detectar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades. Uma oportunidade de marketing é uma área de necessidade e interesse do comprador à qual provavelmente a empresa tem capacidade de atender (KOTLER, KELLER, 2018). Kotler estipula a existência de três fontes principais de oportunidades de mercado. A primeira consiste em oferecer algo cuja a oferta seja escassa. A segunda é focar em oferecer um bem ou serviços já existentes de uma maneira nova ou superior. E a terceira e última fonte é criar um bem ou serviço totalmente novo.

Segundo Kotler os profissionais de marketing devem considerar as seguintes coisas:

Uma empresa pode se beneficiar com a convergência de tendências entre setores criar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado.

Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente.

Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientações.

Uma empresa pode personalizar um bem ou serviço.

Uma empresa pode lançar um recurso.

Uma empresa pode entregar um bem ou serviços de forma mais rápida.

Uma empresa pode oferecer um produto por um preço muito menor.

As empresas podem avaliar as oportunidades por meio da análise de oportunidades de mercado (AOM) para fazer perguntas do tipo (KOTLER, KELLER, 2018):

1. Os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser moldados de forma mais conveniente a um ou mais mercados-alvo definido?

2. É possível identificar e alcançar o(s) mercado(s)-alvo por meio de mídia e canais comercialização eficientes em termos de custo?

3. A empresa possui ou tem acesso a capacidades e recursos fundamentais necessários para proporcionar benefícios ao cliente?

4. A empresa consegue proporcionar esses benefícios de modo mais eficaz do que qualquer um de seus concorrentes, sejam eles, atuais ou potenciais?

5. A taxa de retorno sobre o investimento será igual ou superior ao percentual estipulado pela empresa?

Como é possível ver um boa análise Swot proporciona diversas informações, e abre um leque de questionamentos que ajudarão na tomada de decisões, sejam elas mudanças na organização, melhor aproveitamento de oportunidades, lidar melhor com as ameaças e a criação de novas estratégias de marketing (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000).

Após a realização da análise Swot, a empresa pode se dedicar ao estabelecimento de metas, especificando-as para o período de planejamento (KOTLER, KELLER, 2018). Keller junto a Kotler define metas, como objetivo específicos em relação a proporção e prazo.

APO, Administração por objetivos, é praticada logo após o negócio estabelecer os objetivos (KOTLER e KELLER, 2018). Segundo Kotler, para que o sistema APO funcione, os objetivos da empresa devem atender quatro critérios:

1. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.

2. Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.

3. As metas devem ser realistas.

4. Os objetivos devem ser consistentes.

As metas servem para indicar aquilo que o negócio deseja alcançar, ela é um plano de ação para chegar até lá (KOTLER, KELLER, 2018). Todo negócio deve elaborar uma estratégia para alcançar seus objetivos, que é formada, por uma estratégia de marketing compatível com uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos (KOTLER, KELLER, 2018).

Michael Porter propôs três estratégias genéricas que dão um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, definição e foco (KOTLER, KELLER, 2018).

Liderança total de custos: a empresa esforça-se para fabricar e distribuir a custos menores, de modo a oferecer preços mais baixos que os da concorrência e conquistar mais participação no mercado (KOTLER, KELLER, 2018). As empresas que usam essa estratégia não precisam ter muita habilidade em marketing (KOTLER, KELLER, 2018). O problema é que novos concorrentes surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro em baixos custos (KOTLER, KELLER, 2018).

Definição: a empresa concentra-se em atingir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por uma grande parcela do mercado (KOTLER, KELLER, 2018). As empresas que buscam isso devem utilizar os melhores componentes, ter habilidade na hora de montá-los, inspecioná-los com cautela e comunicar efetivamente a sua qualidade (KOTLER e KELLER, 2018).

Foco: a empresa concentra-se em um ou mais segmentos específicos do mercado, passando a conhecê-los intimamente e busca ser tornar a líder em custos ou na diferenciação dentro do segmento-alvo (KOTLER e KELLER, 2018).

Até as grandes empresas encontram dificuldades em ser tornar líder, nacional ou global, sem construir alianças com as empresas locais ou multinacionais que complementem ou alavanquem suas capacidades ou recursos (KOTLER, KELLER, 2018). Muitas alianças estratégicas se transformam em alianças de marketing, e podem ser divididas em quatro categorias principais (KOTLER, KELLER, 2018):

1. Alianças de produtos ou serviços. Uma organização licencia outro para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam em conjunto produtos complementares ou um novo produto (KOTLER, KELLER, 2018).

2. Alianças promocionais. Uma empresa pode concordar em promover um bem ou serviço de outra (KOTLER, KELLER, 2018).

3. Alianças logísticas. Uma empresa pode oferecer serviços de logística para o produto de uma outra empresa (KOTLER, KELLER, 2018).

4. Colaboração em preços. Uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para determinar os preços (KOTLER, KELLER, 2018).

É necessário ter criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas (KOTLER, KELLER, 2018). Segundo Kotler e Keller, as alianças estratégicas bem gerenciadas permitem obter um impacto maior de vendas a um custo menor. A gestão do relacionamento com parceiros é, a habilidade de reconhecer e formar estruturas organizacionais de apoio para assegurar a prosperidade de suas alianças.

(KOTLER, KELLER, 2018).

Segundo Charles David Forte, amostra significa uma parcela do universo que se almejava obter. Já universo, segundo Forte, é a população da onde será tirada essa amostra. Charles David Forte dá o seguinte exemplo sobre amostra e universo: em um determinado país o nosso público-alvo será a população de universitários entre 20 a 25 anos (universo de 1 milhão de pessoas). Tomando como base uma amostra de 20%, ou seja, 200.000 estudantes. Esses 200.000 universitários serão escolhidos de maneira aleatória, nas 200 Universidades existentes, ou seja: 1.000 universitários em cada Universidade.

9. MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam desafios significativos para se manterem sustentáveis e competitivas. Nesse contexto, o marketing emerge como uma ferramenta estratégica essencial para o gerenciamento eficaz dessas organizações. Este estudo tem como objetivo geral apresentar a relevância do marketing como instrumento de gestão estratégica para MPEs. Para isso, são abordados os seguintes objetivos específicos: identificar o marketing como ferramenta de gestão; analisar aportes teóricos sobre pesquisa de mercado; e caracterizar as MPEs no cenário nacional.

As MPEs desempenham um papel fundamental na economia brasileira, sendo responsáveis por significativa geração de empregos e renda. De acordo com dados do SEBRAE (2011a; 2015b) e do Portal Brasil (2012), em 2001, as MPEs representavam 23,2% do Produto Interno Bruto (PIB), percentual que aumentou para 27% em 2011, correspondendo a um crescimento de R\$ 144 bilhões para R\$ 599

bilhões em valores absolutos. Apesar dessa importância, a taxa de mortalidade dessas empresas é elevada; em 2010, cerca de 58% encerraram suas atividades antes de completarem cinco anos.

No cenário competitivo, cada empresa busca diferenciais estratégicos para se destacar no mercado. Segundo Rocha e Christensen (1999, p.15),

a empresa está constantemente ameaçada de perder sua posição por: mudanças no ambiente; mudanças no comportamento dos consumidores e/ou mudanças na ação dos concorrentes.

Dessa forma, torna-se indispensável o uso do marketing como ferramenta de gestão. Para Pinto (2007, p. 59), a partir do momento em que a empresa deseja competir com estratégias, “precisa compreender o comportamento competitivo como sistema interativo composto de competidores, clientes, pessoas, recursos e capital financeiro”.

Planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da empresa às diversas oportunidades que surgem, avaliando sempre os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos (Keller, 2006). Cobra (1985) complementa que o planejamento de marketing permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do ambiente e aproveitarem melhor as oportunidades, muitas vezes desenvolvendo novas estratégias.

Longenecker (1997, p. 42) cita as condições financeiras limitadas das pequenas empresas; entretanto, acredita que as causas de fracassos estão “relacionadas à qualidade do gerenciamento, incluindo a falta de conhecimento sobre negócios, falta de experiência no ramo e a falta de experiência gerencial”. Para Pinto (2007), a gestão é um ato muito complexo, abrangendo um conjunto de conceitos e práticas que permitem que a empresa operacionalize suas atividades. De acordo com Longenecker (1997, p. 419), é importante ter consciência de que, à medida que a pequena empresa cresce, “sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados”. Dessa maneira, segundo Saviani (1994, p. 72), “trabalhar olhando para o amanhã e para as suas consequentes alterações econômicas, sociais, comerciais e técnicas precisa ser uma constante”.

Uma empresa precisa de uma estratégia para não cometer o erro de desempenhar as mesmas atividades que seus concorrentes, pois estas precisam, no mínimo, ter diferenças relevantes. Para Porter (1986), uma empresa que possui uma estratégia robusta, ou seja, que possui pontos fortes que a diferenciam da estratégia de seus concorrentes, é que a caracteriza possuir estratégia. De acordo com Kotler (1998), para que as estratégias de marketing sejam realmente efetivas, no sentido de trazer um diferencial competitivo, devem ser concebidas de uma forma que se adaptem às necessidades dos consumidores e façam frente às dos concorrentes.

É de suma importância identificar e pesquisar a concorrência, a fim de monitorar seus planos de expansão nos quesitos de táticas, objetivos, forças e fraquezas. Na competição, cada empresa age e reage de forma distinta. Algumas agem no mercado, outras reagem rápido, mais forte que outras. Não há como prever como a concorrência reage; é preciso ficar atento aos sinais do mercado. Kotler, Armstrong (1998, p. 409) consideram que “as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes”.

Na visão de Rocha, Christensen (1999, p. 277),

O plano de marketing tem como objetivo proporcionar respostas a três grandes questões estratégicas: I. Qual a nossa posição atual no que se refere a clientes e mercados? II. Que posição desejamos ocupar no futuro com relação a esses clientes e mercados? III. De que forma poderemos passar da situação atual à situação desejada?

Diante dos desafios enfrentados pelas MPEs no cenário econômico atual, torna-se evidente que o marketing não é apenas uma ferramenta opcional, mas sim um recurso essencial para o gerenciamento estratégico e sustentável dessas empresas. O planejamento de marketing bem estruturado possibilita a criação de diferenciais competitivos, a adaptação às mudanças do mercado e a resposta rápida às ações dos concorrentes. Ao reconhecerem e investirem no marketing estratégico, as MPEs aumentam significativamente suas chances de crescimento, inovação e permanência no mercado, contribuindo assim para o fortalecimento da economia nacional.

10. DESAFIOS DAS ACADEMIAS DE BAIRRO DIANTE DAS FRANQUIAS FITNESS

Segundo Gonzales, Artur (2025), no Brasil, a abertura de academias de pequeno e médio porte demanda um investimento inicial significativo, que pode variar entre R\$ 70 mil e R\$ 250 mil reais, dependendo do porte e da estrutura do empreendimento. Para academias de pequeno porte, com área de até 100 metros quadrados, o investimento inicial pode ficar entre R\$ 70 mil e R\$ 120 mil reais. Já para academias de médio porte, com área entre 100 e 250 metros quadrados, o investimento inicial pode variar de R\$ 150 mil a R\$ 250 mil reais. Além disso, o setor enfrentou impactos severos durante a pandemia de COVID-19. De acordo com dados da 11ª edição da Pesquisa de Impacto da Pandemia de Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas, realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), as academias estão entre as atividades mais afetadas pela crise sanitária, com metade delas apresentando dívidas em atraso. A pesquisa revelou que o faturamento do setor chegou a um patamar 52% abaixo do normal em maio de 2021, piorando em relação à edição anterior, realizada em fevereiro, quando estava 42% abaixo do esperado, e que 72% dos empresários relataram grandes dificuldades para manter seus negócios (GUERRA, 2021).

O mercado fitness brasileiro apresenta características singulares de crescimento e competitividade. De acordo com o Global Report da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA, 2020), o Brasil ocupa a segunda posição mundial em número de academias, com mais de 30 mil unidades. Esses dados também são destacados por Souza (2020), ao analisar o mercado fitness brasileiro no blog da Pacto, reforçando que, apesar do grande número de academias, apenas cerca de 4,6% da população é frequentadora ativa. Nesse cenário, as redes de franquias fitness, como Smart Fit, Bluefit e Selfit, consolidaram-se a partir do modelo low cost (baixo custo), oferecendo preços acessíveis sustentados pela economia de escala e pelo grande volume de clientes. Tal formato, aliado a investimentos em tecnologia, infraestrutura padronizada e estratégias agressivas de marketing, ampliou a presença das grandes marcas e intensificou a pressão sobre

academias de bairro, que, em contrapartida, buscam se diferenciar por meio do atendimento personalizado e da proximidade com a comunidade local (LEWI, 2022).

As academias de bairro enfrentam desafios significativos em termos de operação e gestão diante da expansão das franquias fitness. Segundo Hoffmann (2025), um dos principais obstáculos é a necessidade de adaptação constante às novas tecnologias, que exigem investimentos em sistemas de controle, softwares de gestão e plataformas digitais para atender às expectativas dos clientes. Além disso, manter a qualidade operacional e do atendimento é essencial para fidelizar alunos, exigindo treinamento contínuo da equipe e padronização de processos internos. Outro desafio apontado pelo autor é a competição acirrada com grandes redes, que conseguem oferecer infraestrutura moderna, marketing robusto e serviços diversificados, aumentando a pressão sobre os pequenos empreendimentos. Para se manterem competitivas, as academias de bairro precisam investir em estratégias de diferenciação, como atendimento personalizado, proximidade com a comunidade e foco em nichos específicos, fortalecendo sua posição no mercado fitness (HOFFMANN, 2025).

Segundo Lemes (2025), a implementação de sistemas de gestão eficientes permite automatizar processos administrativos, como controle de pagamentos e agendamento de aulas, liberando tempo para ações mais estratégicas. Além disso, o uso de ferramentas de marketing digital, como automação de e-mails e gestão de redes sociais, facilita a atração e retenção de alunos, ampliando a visibilidade da academia. Lemes destaca ainda que a inovação não se limita à tecnologia, mas envolve também a criação de experiências diferenciadas para os clientes, como programas de fidelidade e personalização de treinos, que agregam valor ao serviço oferecido e fortalecem a competitividade da academia no mercado (LEMES, 2025).

Segundo Gonzales (2025), no Brasil, a abertura de academias de pequeno e médio porte demanda um investimento inicial significativo, que pode variar entre R\$ 70 mil e R\$ 250 mil reais, dependendo do porte e da estrutura do empreendimento. Para academias de pequeno porte, com área de até 100 metros quadrados, o investimento inicial pode ficar entre R\$ 70 mil e R\$ 120 mil reais. Já para academias de médio porte, com área entre 100 e 250 metros quadrados, o investimento inicial

pode variar de R\$ 150 mil a R\$ 250 mil reais. Além disso, o setor enfrentou impactos severos durante a pandemia de COVID-19. De acordo com dados da 11ª edição da Pesquisa de Impacto da Pandemia de Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas, realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV), as academias estão entre as atividades mais afetadas pela crise sanitária, com metade delas apresentando dívidas em atraso. A pesquisa revelou que o faturamento do setor chegou a um patamar 52% abaixo do normal em maio de 2021, piorando em relação à edição anterior, realizada em fevereiro, quando estava 42% abaixo do esperado, e que 72% dos empresários relataram grandes dificuldades para manter seus negócios (GUERRA, 2021).

O mercado fitness brasileiro apresenta características singulares de crescimento e competitividade. De acordo com o Global Report da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA, 2020), o Brasil ocupa a segunda posição mundial em número de academias, com mais de 30 mil unidades. Esses dados também são destacados por Souza (2020), ao analisar o mercado fitness brasileiro no blog da Pacto, reforçando que, apesar do grande número de academias, apenas cerca de 4,6% da população é frequentadora ativa. Nesse cenário, as redes de franquias fitness, como Smart Fit, Bluefit e Selfit, consolidaram-se a partir do modelo low cost (baixo custo), oferecendo preços acessíveis sustentados pela economia de escala e pelo grande volume de clientes. Tal formato, aliado a investimentos em tecnologia, infraestrutura padronizada e estratégias agressivas de marketing, ampliou a presença das grandes marcas e intensificou a pressão sobre academias de bairro, que, em contrapartida, buscam se diferenciar por meio do atendimento personalizado e da proximidade com a comunidade local (LEWI, 2022).

As academias de bairro enfrentam desafios significativos em termos de operação e gestão diante da expansão das franquias fitness. Segundo Hoffmann (2025), um dos principais obstáculos é a necessidade de adaptação constante às novas tecnologias, que exigem investimentos em sistemas de controle, softwares de gestão e plataformas digitais para atender às expectativas dos clientes. Além disso, manter a qualidade operacional e do atendimento é essencial para fidelizar alunos, exigindo treinamento contínuo da equipe e padronização de processos internos. Outro desafio apontado pelo autor é a competição acirrada com grandes redes, que

conseguem oferecer infraestrutura moderna, marketing robusto e serviços diversificados, aumentando a pressão sobre os pequenos empreendimentos. Para se manterem competitivas, as academias de bairro precisam investir em estratégias de diferenciação, como atendimento personalizado, proximidade com a comunidade e foco em nichos específicos, fortalecendo sua posição no mercado fitness (HOFFMANN, 2025).

Segundo Lemes (2025), a implementação de sistemas de gestão eficientes permite automatizar processos administrativos, como controle de pagamentos e agendamento de aulas, liberando tempo para ações mais estratégicas. Além disso, o uso de ferramentas de marketing digital, como automação de e-mails e gestão de redes sociais, facilita a atração e retenção de alunos, ampliando a visibilidade da academia. Lemes destaca ainda que a inovação não se limita à tecnologia, mas envolve também a criação de experiências diferenciadas para os clientes, como programas de fidelidade e personalização de treinos, que agregam valor ao serviço oferecido e fortalecem a competitividade da academia no mercado (LEMES, 2025).

11. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa e caráter descritivo, realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com um total de 10 questões compostas predominantemente por perguntas fechadas, visando facilitar a tabulação e a análise estatística dos dados. A coleta de dados foi realizada de forma online, por meio da divulgação do link e de um QR Code, além da divulgação presencial junto ao público-alvo. A pesquisa aconteceu no período compreendido entre 27 de Agosto de 2025 á 5 de Setembro de 2025, por meio da plataforma Microsoft Forms, o que possibilitou maior alcance e praticidade no envio e recebimento das respostas.

O universo da pesquisa foi constituído por indivíduos que frequentam ou já frequentaram academias localizadas no município de Cotia (274.413 habitantes, Censo 2022) e em cidades da região metropolitana próximas, tais como: Itapevi (232.513 habitantes, Censo 2022), Jandira (118.045 habitantes, Censo 2022), São Roque (79.484 habitantes, Censo 2022), Vargem Grande Paulista (52.352 habitantes, estimativa IBGE 2025), Carapicuíba (387.121 habitantes, Censo 2022), Embu das

Artes (250.720 habitantes, Censo 2022) e o distrito de Caucaia do Alto, pertencente a Cotia e já incluído em sua contagem populacional. Dessa forma, considerando os dados mais recentes do Censo Demográfico 2022 e das estimativas do IBGE (2025), a população total abrangida corresponde a 1.394.648 indivíduos. Dessa população, foram obtidas 151 respostas consideradas válidas para análise.

Ressalta-se que os participantes responderam de forma anônima e voluntária, sendo garantido o sigilo das informações coletadas.

12. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse estudo, encontram-se escritos analiticamente os dados levantados, por meio de uma exposição sobre o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. Com o apoio de tabelas e gráficos, elaborados no decorrer da tabulação dos dados.

12.1 PERGUNTA 1

A primeira pergunta foi: “Você frequenta ou já frequentou uma academia?”, com opções de resposta “Sim” ou “Não”. Trata-se de uma questão eliminatória, utilizada para filtrar os respondentes e definir a relevância de sua participação na pesquisa quantitativa autoral do grupo. Dos 221 respondentes, 169 (76%) afirmaram que frequentam ou já frequentaram, enquanto 52 (24%) responderam que não.

1. Você frequenta ou já frequentou uma academia ?



Gráfico 1; Fonte: autoral

12.2 PERGUNTA 2

A segunda pergunta foi: “A academia fica localizada em Cotia ou região?”, com opções de resposta “Sim” ou “Não”. Esta questão foi utilizada para verificar a abrangência geográfica da amostra, permitindo identificar se os respondentes possuíam vínculo direto com a região de interesse da pesquisa. Dos 169 respondentes, 150 (89%) afirmaram que frequentam academias na cidade de Cotia ou região, enquanto 19 (11%) responderam que não.

2. A academia fica localizada em Cotia ou região ?



Gráfico 2; Fonte: autoral

12.3 PERGUNTA 3

A terceira pergunta foi “Há quanto tempo frequenta/frequentou uma academia?”. Esta questão teve como objetivo compreender a experiência prévia dos respondentes com academias, avaliando o tempo de permanência e consequente nível de envolvimento. Dos 150 respondentes válidos, 65 (43%) afirmaram até 6 meses, 62 (41%) relataram de 1 a 2 anos, e 23 (15%) indicaram mais de 3 anos. Observa-se que a maior parte da amostra concentra-se entre até 6 meses e 2 anos de prática.

3. Há quanto tempo frequenta/frequentou ?



Gráfico 3; Fonte: autoral

12.4 PERGUNTA 4

A quarta pergunta foi: “Qual academia frequenta/frequentou?”. Esta questão buscou identificar as marcas e portes de academias mais procurados, bem como analisar a diversidade de opções dentro da amostra. As respostas variaram entre grandes franquias, academias de médio porte, academias de bairro e outras opções, com destaque para Blue Fit (15%), Smart Fit (11%) e Double X (11%). Entre as respostas obteve-se para Inova (4%), Acqualife (4%), Bodytech (3%), Paranobianco (9%), Sky Fit (7%), Iron Kingdom(8%), Pefil (4%), Gym Fit (4%), Marcio Galdino (4%) e Olimpia Gold (1%). Além disso, 18% dos participantes apontaram a opção “Outra”.

4. Qual academia frequenta/frequentou ?

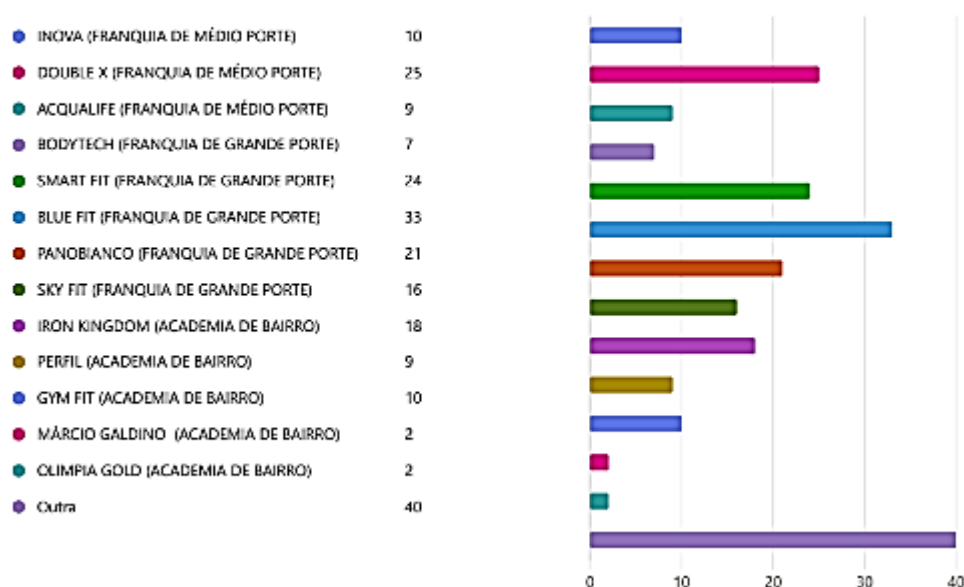


Gráfico 4; Fonte: autoral

12.5 PERGUNTA 5

A quinta pergunta foi: “De 1 a 5, como classificaria a infraestrutura da academia?” (sendo 1 péssimo e 5 excelente). O objetivo foi avaliar a percepção geral da qualidade estrutural oferecida pelas academias. Entre os 150 respondentes, 49 classificaram como nível 5 (33%), 61 como nível 4 (41%), 39 como nível 3 (26%), nenhum apontou nível 2 (26%) e apenas 1 (1%) indicou nível 1. A média obtida foi de 4,05 pontos (81%).

5. De 1 à 5, como classificaria a infraestrutura da academia? (Sendo 1-péssimo e 5-excelente)



Gráfico 5; Fonte: autoral

12.6 PERGUNTA 6

A sexta pergunta foi: “De 1 a 5, como classificaria a localização da academia?” (sendo 1 péssimo e 5 excelente). O objetivo foi verificar a percepção quanto à facilidade de acesso. Dos 150 respondentes, 78 atribuíram nível 5 (55%), 41 atribuíram nível 4 (27%), 23 atribuíram nível 3 (15%), 7 atribuíram nível 2 (5%) e apenas 1 indicou nível 1 (1%), resultando em média de 4,25 pontos (85%).

6. De 1 à 5, como classificaria a localização da academia? (Sendo 1-péssimo e 5-excelente)



Gráfico 6; Fonte: autoral

12.7 PERGUNTA 7

A sétima pergunta foi: “O que você acha dos funcionários da academia que frequenta/frequentou?”. Esta questão buscou analisar a percepção de atendimento e relacionamento interpessoal. Dos 150 respondentes, 40 (27%) avaliaram como excelente, 70 (47%) como bom, 35 (23%) como regular, 5 (3%) como ruim e nenhum como péssimo. A análise demonstra que, somando excelente e bom, 74% dos participantes possuem uma visão positiva sobre os funcionários.

7. O que você acha dos funcionários da academia que frequenta/frequentou?



Gráfico 7; Fonte: autoral

12.8 PERGUNTA 8

A oitava pergunta foi: “O que você acha da limpeza da academia que frequenta/frequentou?”. Esta questão visou avaliar a percepção sobre higiene, fator essencial para a permanência em academias. Dos 150 respondentes, 57 (38%) avaliaram como excelente, 68 (45%) como bom, 18 (12%) como regular, 6 (4%) como ruim e 1 (1%) como péssimo. Observa-se que 83% dos participantes consideram a limpeza entre excelente e boa.

8. O que você acha da limpeza da academia que frequenta/frequentou?



Gráfico 8; Fonte: autoral

12.9 PERGUNTA 9

A nona pergunta foi: “O que você sente falta na sua academia ou poderia melhorar?”. Esta questão aberta visava identificar as principais necessidades e expectativas dos frequentadores. Entre as respostas, destacam-se: máquinas novas (36%), organização (19%) e aulas complementares (18%). Outros apontamentos incluíram vestiário (5%), iluminação (8%), quantidade de espelhos (6%) e “outra” (8%).

9. O que você sente falta na sua academia ou poderia melhorar ?

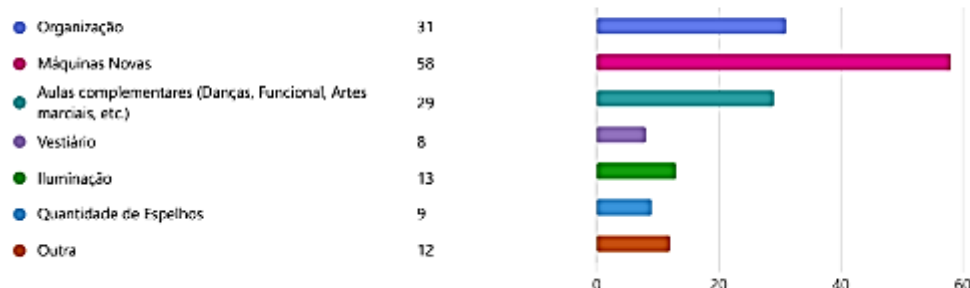


Gráfico 9; Fonte: autoral

12.10 PERGUNTA 10

A décima pergunta foi: “Quanto você estaria disposto a pagar na mensalidade de uma academia ideal?”. O objetivo foi identificar a disposição de investimento do público em relação ao serviço. Dos 150 respondentes, 95 (63%) indicaram a faixa entre R\$90,00 e R\$120,00, 42 (28%) indicaram a faixa entre R\$120,00 e R\$150,00, e 13 (9%) estariam dispostos a pagar mais de R\$150,00. Nota-se que a maioria concentra-se na faixa de menor valor.

10. Quanto você estaria disposto a pagar na mensalidade de uma academia ideal ?



Gráfico 10; Fonte: autoral

13. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com base nas respostas obtidas por meio do questionário aplicado, observou-se que o público de Cotia e região demonstra grande envolvimento com a prática de atividades físicas, destacando o papel relevante das academias de bairro nesse

contexto. A análise revelou que, mesmo com a expansão das franquias fitness, os pequenos negócios continuam exercendo forte influência local, principalmente pela proximidade com os clientes e pelo atendimento mais humanizado.

Os resultados evidenciaram que tanto as academias de rede quanto as de bairro possuem presença expressiva na região, mas se diferenciam em aspectos específicos. As redes, como Blue Fit e Smart Fit, se destacam pela estrutura física e preços competitivos, enquanto as academias de bairro se sobressaem pela personalização do atendimento e pelo ambiente mais acolhedor. Academias de médio porte, como a Double X, também demonstraram relevância entre os frequentadores, mostrando que os pequenos negócios conseguem manter espaço significativo no mercado. Isso confirma que, apesar da concorrência das grandes marcas, o vínculo interpessoal ainda é um fator determinante na fidelização dos clientes.

A análise qualitativa demonstrou que os frequentadores avaliam positivamente fatores como infraestrutura, localização, atendimento e limpeza. Esses elementos contribuem para a sensação de proximidade e acolhimento, aspectos que fortalecem a fidelização dos clientes. Entre as melhorias sugeridas, a mais citada foi a necessidade de aquisição de máquinas novas, seguida da ampliação da variedade de aulas e horários. Isso indica que, embora as academias de bairro mantenham uma imagem positiva, a atualização dos equipamentos e a oferta de novos serviços são estratégias importantes para permanecerem competitivas diante das franquias.

No aspecto financeiro, os dados mostraram que a maioria dos entrevistados estaria disposta a pagar mensalidades entre R\$ 90,00 e R\$ 120,00, reforçando que o preço é um fator decisivo na escolha da academia. Nesse cenário, as academias de bairro podem usar o valor justo aliado à qualidade do atendimento como diferencial competitivo frente às redes, que normalmente operam com maior estrutura, porém com relações mais impessoais.

Portanto, a partir da análise dos resultados, é possível afirmar que as academias de bairro continuam sendo relevantes na economia local, sustentadas pela confiança, proximidade e atenção individualizada aos clientes. O estudo reforça a importância do atendimento humanizado e da constante adaptação às necessidades do público como fatores-chave para a sobrevivência e fortalecimento desses pequenos negócios diante da expansão das franquias fitness.

14. ANÁLISE DE SWOT DAS ACADEMIAS

A avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada de Análise Swot, ela pode ser aplicada de maneira global, regional e até de forma interna, como uma auto avaliação (KOTLER, KELLER, 2018).

Seu objetivo é identificar os fatores internos e externos que impactam o desempenho e o sucesso de um negócio (ou projeto), para planejar ações estratégicas eficazes. Ajuda a empresa a tomar decisões, pois seus dados (quando coletados de forma correta, sem nenhum viés) se baseiam no cenário real e atual, evitando movimentações fundamentadas no achismo (KOTLER, KELLER, 2018). Como resultado final, essa análise reduz as incertezas, aumenta a clareza e orienta decisões estratégicas mais conscientes e estáveis para uma firma (KOTLER, KELLER, 2018).

Forças	Fraquezas
Localização Infraestrutura Bom atendimento Limpeza	Alta rotatividade de clientes Demandas reprimidas Organização deficiente
Ameaças	Oportunidades
Concorrência com grandes marcas Expansão dos estúdios especializados Elevação constante dos custos operacionais Impacto da variação cambial na modernização dos equipamentos Vulnerabilidade a pandemias	Diversidade dentro do mercado Mercado em desenvolvimento Lançamento de tendências

14.1. FORÇAS

Nos fatores internos, são as forças das academias:

Localização estratégica: a maior parte das academias estão situadas no município de Cotia, com boa acessibilidade aos clientes.

Infraestrutura de qualidade: grande parte dos representantes responderam que a qualidade da infraestrutura os satisfaz.

Atendimento de qualidade: a percepção dos clientes para com o atendimento é majoritariamente positiva, isso favorece a fidelização a longo prazo.

Limpeza adequada: a higiene do ambiente interno das academias é satisfatória, isso reforça a confiança do cliente com o estabelecimento.

14.2. FRAQUEZAS

Nos fatores internos, são considerados fraquezas:

Permanência curta da clientela: a maior parcela dos frequentadores está há menos de dois anos, indicando uma alta rotatividade e uma baixa fidelização.

Demandas reprimidas: por mais que as infraestruturas atuais sejam ditas como satisfatórias, há um desejo pela ampliação do espaço, maior número de aparelhos e mais aulas diversas (com seus próprios espaços).

Organização deficiente: a organização geral das academias foi apontada como um ponto de melhoria.

14.3. OPORTUNIDADES

Nos fatores externos, reconhece-se como oportunidades das academias:

Diversidade de academias: embora haja a prevalência de grandes academias, há espaço para as academias de médio porte, demonstrando uma competitividade saudável no Mercado.

Mercado em desenvolvimento: o perfil do público-alvo ainda está em formação, o que possibilita criar e influenciar hábitos e preferências.

Uso de tendências: a empresa pode se utilizar de tendências, seja seguindo ou criando, para atrair e reter clientes.

14.4. AMEAÇAS

Ainda em fatores externos, consideram-se ameaças:

Concorrência com empresas maiores: marcas como Smart Fit e Blue Fit tem maior poder de escala e marketing.

Exigências crescente do consumidor: o cliente está muito atento à qualidade do serviço oferecido, como infraestrutura e o atendimento, isso faz com que o padrão para competir no mercado seja elevado.

Expansão dos estúdios especializados e do modelo boutique: o avanço dos estúdios de nicho — voltados para modalidades específicas como CrossFit, HIIT, pilates, yoga, spinning indoor (e.g., Velocity, Ride), funcional, entre outros — fragmenta a demanda tradicional que antes se concentrava nas academias generalistas. Além disso, muitos desses estúdios operam com modelo enxuto, estrutura compacta e margens otimizadas, o que facilita a escalabilidade, especialmente em áreas urbanas.

Elevação constante dos custos operacionais: o setor de academias enfrenta pressão crescente sobre os custos fixos e variáveis, o que compromete a rentabilidade, especialmente para redes pequenas ou academias independentes. Os principais fatores incluem: aluguéis elevados, gasto com energia, pagamentos ou contratação de mais proficiência (professores, consultores, seguranças, recepcionistas, faxineiras).

Impacto da variação cambial na modernização dos equipamentos: o processo de modernização e manutenção dos equipamentos nas academias se tornou cada vez mais oneroso, especialmente no Brasil, onde boa parte das máquinas de musculação, cardio e tecnologias de monitoramento são importadas. A oscilação cambial, especialmente a alta do dólar e euro, encarece substancialmente a aquisição ou atualização dos aparelhos. Isso pode levar à obsolescência tecnológica, já que muitas academias postergam a renovação do parque de equipamentos devido aos custos. A defasagem tecnológica impacta diretamente a experiência do usuário, dificultando a retenção de clientes exigentes e abrindo espaço para concorrentes mais modernos.

Vulnerabilidade a pandemias e crises sanitárias: a pandemia da Covid-19 deixou claro o grau de vulnerabilidade do setor fitness frente a eventos de saúde pública. As academias foram uma das primeiras atividades a serem fechadas e uma

das últimas a reabrirem. Elas sofreram, com perdas financeiras, necessidade de adaptação abrupta, digitalização mal planejada e perda da confiança.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese de que as academias de pequeno porte da região de Cotia conseguem se manter competitivas diante das grandes franquias graças a estratégias de diferenciação, como atendimento personalizado, proximidade com os alunos e flexibilidade nos serviços, foi parcialmente confirmada.

O motivo pelo qual a hipótese foi apenas parcialmente confirmada está relacionado aos desafios enfrentados pelas academias de bairro. Os resultados da pesquisa indicam que os frequentadores valorizam significativamente o atendimento humanizado e a proximidade com os instrutores, fatores que fortalecem a fidelização e mantêm essas academias relevantes no mercado. Entretanto, a análise também evidenciou limitações estruturais e de serviços: muitos respondentes apontaram a necessidade de modernização de equipamentos, ampliação da variedade de aulas e ajustes nos horários, demonstrando que, embora o relacionamento interpessoal seja um diferencial, a infraestrutura e os serviços ainda não competem plenamente com as grandes redes de franquias. Além disso, os investimentos exigidos para atualização tecnológica, aquisição de novos equipamentos e implementação de sistemas de gestão eficientes representam desafios significativos, especialmente considerando que a capacidade financeira das academias é limitada pelo preço que a maioria dos clientes está disposta a pagar. Dessa forma, a manutenção da relevância no mercado depende do equilíbrio entre fidelização dos clientes e constante inovação e aprimoramento dos serviços oferecidos.

Para enfrentar esses desafios e fortalecer sua posição no mercado, as academias de bairro podem investir em estratégias que potencializem seus diferenciais competitivos. A personalização do atendimento, a proximidade com os alunos e a criação de programas diferenciados de fidelização devem ser mantidas e aprimoradas. Além disso, pequenas melhorias na infraestrutura, como atualização gradual de equipamentos e diversificação de aulas, aliadas ao uso eficiente de ferramentas digitais para gestão e marketing, podem ampliar a atratividade e a competitividade desses estabelecimentos. Combinando inovação, adaptação às necessidades dos clientes e manutenção do vínculo interpessoal, as academias de bairro têm maior potencial para se consolidar e se manter relevantes, mesmo diante da expansão das grandes franquias fitness.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Gabriel José da Silva; SILVA, João Paulo Nascimento da. Academia de rede versus academia de bairro: exploração de proposta de valor. EixosTech, v. 11, n. 3, 2024. Disponível em: <https://pdl.pas.ifsuldeminas.edu.br/index.php/eixostech/article/view/397>. Acesso em: 21 ago. 2025.

BORGES, Andreia Pereira; FARIA, Denilda Caetano de. O COMPOSTO DE MARKETING NA CONCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DE UMA REDE VAREJISTA DE PALMAS – TO. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 9, n. 9, p. 1235–1250, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i9.11238. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11238>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Ministério da Saúde lança publicação sobre indicadores de prática de atividades físicas entre os brasileiros. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2022/agosto/ministerio-da-saude-lanca-publicacao-sobre-indicadores-de-pratica-de-atividades-fisicas-entre-os-brasileiros>. Acesso em: 23 de mar. 2025.

CARDOSO, Ericson. Dicas para Aumentar a Fidelização de Clientes em Academias. 2024. Disponível em: <https://blog.ux4you.com.br/2024/12/14/fidelizacao-de-clientes-em-academias/>. Acesso em: 22 ago. 2025.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1985.

CROCCO, Luciano; TELLES, Renato; GIOIA, Ricardo M.; ROCHA, Thelma; STREHLAU, Vivian Iara. Decisões de marketing: os 4 Ps. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CROCCO, Luciano; TELLES, Renato; GIOIA, Ricardo M.; ROCHA, Thelma; STREHLAU, Vivian Iara. Decisões de marketing: os 4 Os. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUTRA, Gustavo Rocha. Comportamento do Consumidor em Academias de Ginástica de um Bairro de Belo Horizonte. 2018. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/42993/1/Monografia_especializacao_musculacao_gustavo_rocha%20_dutra.pdf. Acesso em: 22 ago. 2025.

EXAME. Mercado de franquias cresce 13,5% e fatura R\$ 273 bilhões em 2024. 2024. Disponível em: <https://exame.com/negocios/mercado-de-franquias-cresce-135-e-fatura-de-r-273-bilhoes-em-2024/>. Acesso em: 14 de mar. 2025.

FELI, Priscila Teresinha; CHURKIN, Ody Marcos; PEREIRA, Fabiana Kadota. A Problemática da Fidelização de Clientes em Ambiente de Academia: Uma Revisão Bibliográfica. 2018. Disponível em:

[https://repositorio.uninter.com/bitstream/handle/1/1094/FELI%2C%20Priscila%20Ter](https://repositorio.uninter.com/bitstream/handle/1/1094/FELI%2C%20Priscila%20Teresinha.pdf?sequence=1)
[esinha.pdf?sequence=1](https://repositorio.uninter.com/bitstream/handle/1/1094/FELI%2C%20Priscila%20Teresinha.pdf?sequence=1). Acesso em: 22 ago. 2025.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. Estratégia de marketing. Tradução da 4. Ed. Norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FORTE, Charles David. Marketing global. São Paulo: Editora Ltda, 2004.

FORTE, Charles David. Marketing global. São Paulo: Editora Ltda, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2025.

GUERRA, Antônio Claret. As academias estão entre os setores mais afetados pela pandemia de COVID-19. Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/sebrae-setor-de-academias-e-um-dos-mais-afetados-pela-pandemia>. Acesso em: 17 ago. 2025.

GUIMARÃES, Andréa Bastos da S.; MEDEIROS DE CARVALHO, Kátia C.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. Micro, Pequenas e Médias Empresas: Conceitos e Estatísticas. Brasília: IPEA, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/4d0a27b8-24b5-40c5-894e-f49784aa6dee/download>. Acesso em: 22 ago. 2025.

HOFFMANN, Cristiano. Franquia de Academia em 2025: Tendência ou Cilada? Blog DoctorFit, 2025. Disponível em: <https://doctorfit.com.br/blog/franquia-de-academia-em-2025-tendencia-ou-cilada/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association. The 2020 IHRSA Global Report: the state of the health club industry. Boston: IHRSA, 2020. Disponível em: <https://www.healthandfitness.org/publications/the-2020-ihrsa-global-report/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

INOVA FRANQUIAS. O que significa ser um franqueado. Disponível em: <https://www.inovafranquias.com.br/o-que-significa-ser-um-franqueado/#:~:text=Imagine%20empreender%20com%20o%20respaldo,trilhou%20o%20caminho%20do%20sucesso>. Acesso em: 22 de mai. 2025.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. Administração de marketing. tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Iná Futino Barreto; Edson Crescitelli; C coordenação de casos Iná Futino Barreto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LEWI, Benny Mathiason. Análise do setor de academias no Brasil e atratividade de um modelo de negócios. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/item/003121817>. Acesso em: 16 ago. 2025.

LEMES, Tibério. Desafios para transformar uma pequena ou média academia rentável. Blog da Pacto, 2025. Disponível em: <https://blog.sistemapacto.com.br/quais-os-desafios-para-transformar-uma-pequena-ou-media-academia-rentavel-nos-dias-de-hoje/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Edmilson-Lima-4/publication/262379225_As_Definicoes_de_Micro_Pequena_e_Media_Empresas_Brasileiras_como_Base_para_a_Formulacao_de_Politicas_Publicas/links/0a85e5378de9dc6ac2000000/As-Definicoes-de-Micro-Pequena-e-Media-Empresas-Brasileiras-como-Base-para-a-Formulacao-de-Politicas-Publicas.pdf. Acesso em: 22 ago. 2025.

LONGENECKER, Justin G. et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALTEZ, Guilherme Gomes. O Uso do Marketing de Relacionamento na Fidelização dos Clientes em Academias. 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/747/2/20100300.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

MATTOS DA PAZ, Jullyane. A Influência do Marketing de Relacionamento na Fidelização de Clientes em Academias de Ginástica. 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/tag/fidelizacao-de-clientes>. Acesso em: 22 ago. 2025.

MICHEL, Maria. Metodologia científica: fundamentos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://www2.unifap.br/midias/files/2012/03/022.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. Ed. São Paulo: Hucitec, 2004. Disponível em: <https://www2.unifap.br/midias/files/2012/03/022.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2025.

OLIVEIRA, Davi Pereira de; GUARDA, Eduarda Di Lucca; SANTOS, João Vitor da Luz; CARDOSO, Jonathan Soares. Evolução do marketing digital na pandemia. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) – Etec Deputado Salim Sedeh, Leme, 2022. Acessado em: 26 de maio. 2025.

PERIÓDICO REASE. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11238/4953>. Acesso em: 25 de maio. 2025.

PINTO, Eder Paschoal. Marketing estratégico para micro e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL DO FRANCHISING. O crescimento imparável do mercado fitness no Brasil. 2023. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/o-crescimento-imparavel-do-mercado-fitness-no-brasil/>. Acesso em: 14 de mar. 2025.

PORTER, Marcos. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena. Marketing para franquias. São Paulo: Editora Gente, 2019.

SAVIANI, José Roberto. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 39. ed. Campinas: Autores Associados, 1994.

SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Os%20MEIs%20t%C3%AAm%20a%20maior,ap%C3%B3s%205%20anos%20de%20atividade>. Acesso: 6 de jun. 2025.

SEBRAE. Como funciona uma franquia. [s.d.]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/como-funciona-uma-franquia,a4c840e1b20c0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 de mar. 2025.

SEBRAE. Crescimento do mercado de franquias em 2022 consolida recuperação. [s.d.]. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/crescimento-do-mercado-de-franquias-em-2022-consolidacao,e550b472ed496810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 14 de mar. 2025.

SEBRAE. Entenda o sistema de franchising. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Franquia%20ou%20franchising%20empresarial%20%C3%A9,semiexclusiva%20de%20produtos%20ou%20servi%C3%A7os>. Acesso em: 22 de mai. 2025.

SEBRAE. Estudos apresentam perfil do microempreendedor individual. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/estudos-apresentam-perfil-do-microempreendedor-individualdetalhe6,6a1713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD/. Acesso em: 22 de mai. 2025.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso: 6 de jun. 2025.

SEBRAE. Quem são os pequenos negócios. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Tal%20segmenta%C3%A7%C3%A3o%20segue%20os%20crit%C3%A9rios,anual%20at%C3%A9%20R\\$%20360%20mil;](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Tal%20segmenta%C3%A7%C3%A3o%20segue%20os%20crit%C3%A9rios,anual%20at%C3%A9%20R$%20360%20mil;). Acesso: 22 de mai. 2025.

SERASA EXPERIAN. Franquia: o que é? Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/blog-pme/franquia-o-que-e/#:~:text=Uma%20franquia%20%C3%A9%20um%20modelo,chances%20de%20sucesso%20do%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 22 de maio. 2025.

SERASA EXPERIAN. Pequeno empreendedor. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/blog-pme/pequeno-empendedor/>. Acesso em: 22 de mai. 2025.

SOUZA, Ingridy. O mercado fitness no Brasil segundo o Report Global IHRSA 2020. Pacto Blog, 2020. Disponível em: <https://blog.sistemapacto.com.br/o-mercado-fitness-no-brasil-segundo-o-report-global-ihrsa-2020/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

TAUBATÉ. Etapa 3 – INFO: Atividade 07 – Siglas da Internet. Taubaté: Prefeitura Municipal de Taubaté, abril de 2020. Disponível em: <https://taubate.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Etapa3-INFO-Ativ07-Siglas-da-internet-1.pdf>. Acesso em: 05 de set. 2025.

THE HARTFORD. Marketing defined. Disponível em: <https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/marketing/marketing-defined>. Acesso em: 26 de mai. 2025.

VOLPI, Matheus Tauan. Conceito Constitucional de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. 2018. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002946235>. Acesso em: 22 ago. 2025.

GLOSSÁRIO

WWW: é a abreviação de world wide web, ou rede com amplitude mundial. Esse é o sistema por onde circulam as informações em hipertexto. É formado por milhões de sites e computadores conectados.

APÊNDICE(S) (se houver);

É um texto/ documento elaborado pelo autor, que serve de fundamentação, comprovação e ilustração para o trabalho. Por exemplo: um questionário, um roteiro de entrevista, um relatório, uma correspondência, um desenho etc. – São identificados por letras maiúsculas e travessão, seguida do título.

Exemplo:

APÊNDICE A – Avaliação das células aos quatro dias de evolução

ANEXO(S) (se houver);

É um texto/documento não elaborado pelo autor, que serve de fundamentação, comprovação e ilustração para o trabalho. Por exemplo: uma norma técnica, um certificado de qualidade, um documento de garantia etc. – São identificados por letras maiúsculas e travessão, seguido do título.

Exemplo:

ANEXO A – Representação gráfica de contagem de células