



GESTÃO EMPRESARIAL - UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO DE CUITÉ DE MAMANGUAPE -PB

Debora S. Cardoso¹
Cleber S. De Brito²

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de analisar como se dá a gestão empresarial de uma academia de musculação, localizada na cidade de Cuité de Mamanguape - PB. Adotou-se como metodologia um estudo descritivo, exploratório e como procedimento técnico um estudo de caso para realização da pesquisa. Para o levantamento de dados, o instrumento utilizado foi uma entrevista presencial, validada pelo comitê de ética da Uniesp, com perguntas objetivas diretamente voltadas ao gestor da academia. Após ser feito o levantamento, foi possível observar que o gestor não possui um conhecimento técnico em gestão. Formado em Educação Física, domina com mais facilidade a atividade fim da empresa, os aspectos relativos à gestão empresarial ficam em segundo plano, interferindo sobremaneira na contabilidade gerencial da mesma. Diante dos resultados alcançados na pesquisa identifica-se a ausência de um modelo de gestão mais assertivo, devendo o seu proprietário buscar desenvolver habilidades e competências inerentes ao cargo de gestor, para que possa potencializar as ações gerenciais de sua academia e assim alavancar o planejamento, execução e controle de suas contas de forma mais eficiente e eficaz.

Palavras-Chaves: Gestão Empresarial; Contabilidade gerencial; Pandemia.

ABSTRACT:

This work aimed to analyze how the business management of a bodybuilding gym, located in the city of Cuité de Mamanguape - PB, takes place. A descriptive, exploratory study was adopted as a methodology, and as a technical procedure a case study was adopted to carry out the research. For data collection, the instrument used was a face-to-face interview, validated by the Uniesp ethics committee, with objective questions aimed directly at the academy's manager. After the survey was carried out, it was possible to observe that the manager does not have technical knowledge in management. With a degree in Physical Education, he more easily dominates the company's core business, aspects relating to business management remain in the background, greatly interfering in its management accounting. Given the results achieved in the research, the absence of a more assertive management model is identified, and its owner should seek to develop skills and competencies inherent to the position of manager, so that he can leverage the managerial actions of his academy and thus leverage planning, execution and control of your accounts more efficiently and effectively.

Keywords: Business Management; Management accounting; Pandemia.

¹ Graduada em Ciência Contábeis pela UNIESP, E-mail: cardosodebora160@gmail.com

² Graduado em Administração e Matemática, pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Docente do Curso Superior em Ciências Contábeis, na disciplina de Trabalho de conclusão de Curso. E-mail: clebersoaresdebrito@gmail.com



1 INTRODUÇÃO

Observa-se de acordo com a Agência Brasil (2021) que as academias de musculação foi uma das áreas mais afetadas pela crise sanitária no Brasil. É o que mostra 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), 2021. De acordo ainda com essa pesquisa, o faturamento do setor chegou, em maio, a um patamar 52% abaixo do que seria normal para o mês. Na edição anterior da pesquisa, realizada em fevereiro, o segmento estava 42% abaixo do normal. Essa piora de cenário fez com que esses empresários se tornassem os mais preocupados entre todos os setores analisados: 72% alegam que estão com muita dificuldade de manter o negócio.

Diante desse cenário e com brigas acirradas com a concorrência e o sensível aumento da competência dos competidores globais, dificultam o crescimento das empresas, já que necessitam reduzir margens ou empregar esforços em adequações estratégicas, tendo em vista a necessidade em serem mais competitivas ou necessidade de sobrevivência nesse mercado de serviços.

Uma perspectiva relevante seria guiar-se através do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) que visa estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas, de acordo com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ, 2021).

De acordo com FNQ (2021) uma empresa precisa adotar uma visão sistêmica, onde é preciso que seus colaboradores compreendam que todas as atividades da organização estão interligadas, seja internamente, seja entre a organização e o ambiente com o qual interage.

A gestão empresarial é algo essencial para todo tipo de negócio, pois é ela que planeja, guia e orienta as empresas para as tomadas de decisões que for necessária a partir de seus métodos, implantações de controle administrativo, financeiro e tudo que é voltado para o seu prosseguimento. Segundo relatório liberado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) no Brasil, 1 a cada 4 empresas abertas, 1 fecha antes de completar dois anos no mercado, segundo relatório liberado pelo Sebrae em 2018. (LEONARDO GRANDCHAMP; REDE JORNAL CONTÁBIL, 2020).

A contabilidade gerencial é uma área em que os contadores atuam de maneira mais colaborativa na gestão empresarial, utilizando dados financeiros para produzir relatórios que auxiliam no processo de tomada de decisão.

Assim, diferentemente do modelo mais tradicional, que produz documentos que serão entregues aos órgãos públicos, o contador gerencial cria relatórios que serão utilizados internamente. Parte superior do formulário Parte inferior do formulário Vale pontuar que a contabilidade gerencial não é um processo feito à parte do restante. A contabilidade tradicional – essencial e obrigatória –, que engloba impostos, declarações, guias, entre outros, pode ser feita pelo mesmo contador. O modelo gerencial apenas acrescenta serviços ao que já era feito, mas sem descuidar do básico. (Torres,; Contabilizei.blog 2021)

O Planejamento financeiro, procura evidenciar as necessidades de crescimento da empresa, assim como identificar eventuais dificuldades e desajustes futuros. Por meio deste planejamento, ainda, é possível ao administrador financeiro selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa, de forma a estabelecer uma rentabilidade mais satisfatória sobre os investimentos. (ASSAF NETO; 2019).

As academias de musculação desenvolvem importante papel em suas comunidades



podendo atuar diretamente no nível de motivação de seus praticantes, influenciando em pelo menos seis dimensões relacionadas a seguir: controle de estresse; saúde; sociabilidade; competitividade; estética; e prazer, de acordo com (BALBINOTTI; BARBOSA, 2008).

Este trabalho apresenta um estudo de caso numa Academia de musculação, localizada no município de Cuité de Mamanguape, onde a problematização está voltada para a gestão empresarial. Tendo em vista que o proprietário é um profissional de Educação física e faz sua própria gestão sem um conhecimento específico e a falta de uma gestão eficiente pode impactar negativamente no resultado financeiro da academia podendo ocasionar prejuízo ao invés de lucro.

Diante desse cenário, coloca-se como problemática do presente estudo: Como se dá a gestão de uma academia de musculação localizada no município de Cuité de Mamanguape?

Destaca-se a importância da pesquisa no sentido de que seu desenvolvimento permitirá conhecer o modelo de gestão da referida academia, viabilizando, caso necessário, métodos de controle financeiro que possa apoiar os proprietários e auxiliá-los nesse difícil processo de administrar, realizando uma coleta de informações através do levantamento de dados e números junto à academia selecionada.

Para tanto, foram apontados como objetivos do estudo, de uma forma geral: Identificar como se dá a gestão de uma academia de musculação localizada no município de Cuité de Mamanguape. E de forma mais específica, buscar-se-á: Conceituar Academia de Musculação; Tratar sobre a pandemia do coronavírus; Descrever como se dá a Gestão Empresarial da empresa; Destacar o papel da Contabilidade Gerencial e Analisar como é feita a gestão da empresa em questão.

Visando alcançar os objetivos propostos anteriormente, desenha-se como metodologia um estudo quanto ao tipo quantitativo, de natureza básica. Quanto aos objetivos, de natureza exploratória, visa proporcionar maior familiaridade com um problema, onde envolverá levantamentos bibliográficos, e aplicação de questionário com os gestores da academia, que tiveram experiências práticas com o problema, além da análise de exemplos. E quanto aos procedimentos tem-se um estudo de caso.

O trabalho está dividido em quatro partes. A introdução, com uma visão geral do trabalho. O Referencial Teórico, que trará uma exploração dos objetivos específicos propostos na pesquisa. A Metodologia, na qual são descritos os procedimentos metodológicos; A apresentação dos Resultados da Pesquisa; e, finalmente, As Considerações Finais, que trazem a interpretação dos achados da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As academias estão inseridas em um mercado onde as intervenções são determinadas por tendências, que levam para buscar inovações continuamente. As academias que não se adaptam ao mercado têm clientes alegadamente leais que realmente se inscreveram apenas por conveniência, para morar nas proximidades e para os profissionais que ali atuam e não necessariamente pela qualidade dos serviços prestados.

Uma maneira de acompanhar as tendências do mercado e ter clientes fiéis é reunir informações sobre a qualidade do serviço prestado, ouvindo clientes que têm grande conhecimento sobre a empresa. As informações podem ser aproveitadas para aprimorar produtos e serviços para que os usuários sejam atendidos. Além disso, também pode ajudar a descobrir novos serviços, o que torna as empresas aumentarem seus negócios.

Vale destacar que o percentual de brasileiros que costumavam frequentar academias de musculação em períodos anteriores ao isolamento social imposto pela maioria dos Estados no país. Em 2017, o Brasil foi o quarto país do mundo com o maior número de clientes no



segmento, totalizando 9,6 milhões, o que representou naquele ano, aproximadamente 4,5% da população brasileira, de acordo com Carvalho et. al. (2020).

2.1 ACADEMIA EVOLUÇÃO

De acordo com as informações colhidas com autorização do próprio gestor da academia de musculação, pode-se observar que o mesmo possui o superior completo em Educação Física. Em 2015 teve a iniciativa de abrir Academia Evolução, aproveitando sua expertise na área e a oportunidade de trazer para sua comunidade a motivação de uma qualidade de vida melhor, através de seus serviços prestados. Assim, o empreendedor idealizou sua academia e passou a oferecer seus serviços à comunidade local.

A Academia Evolução está localizada na rua principal do Distrito Inhauá, município de Cuité de Mamanguape, a sua estrutura física tem aproximadamente 80m² (oitenta metros quadrados) distribuídos em:



Foto 01: Recepção
Fonte: Da Autora, 2021

A recepção é o primeiro ambiente da academia, e nela consta um balcão, um computador para o gerenciamento dos clientes e uma roleta digital na qual faz o controle de entrada e saída dos mesmos. O espaço conta com aproximadamente 10m².

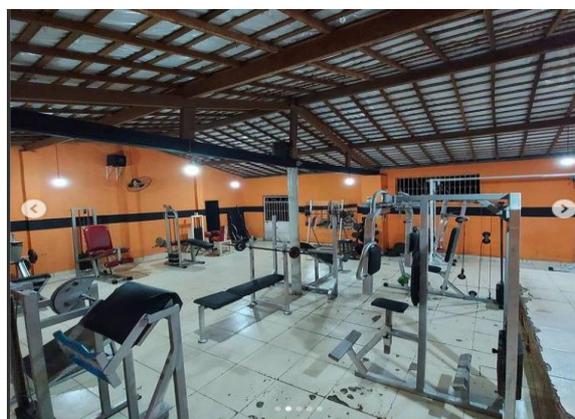


Foto 02: Área De Musculação
Fonte: Da Autora, 2021



A área de musculação tem aproximadamente 50m². Não é climatizada, porém conta com 4 ventiladores, além de janelas que ajudam na ventilação do ambiente. O espaço conta também com equipamentos de som; e para execução dos exercícios as máquinas a seguir: Leg press, cadeira extensora/flexora, mesa flexora, cadeira adutora/abduutora, aparelho hack; Supinos: Reto, inclinado e declinado; Peck Deck(voador), polias, rosca scott, smith, bicicleta ergométrica, esteira.



Foto 03: Área de Aeróbico
Fonte: Da Autora, 2021

O espaço aeróbico é situado ao lado da área de musculação, com aproximadamente 12m², o espaço é voltado para exercícios livres.

A academia conta apenas com um banheiro social.

Dada a situação jurídica do estabelecimento, a academia não possui empregado registrado, mas o empreendedor conta com a ajuda informal de sua família e dois estagiários para a execução de serviços prestados.

2.2 PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

A pandemia de COVID-19 no Brasil teve início em 26 de fevereiro de 2020, após a confirmação de que um homem de 61 anos de São Paulo que retornou da Itália testou positivo. (Oliveira; Ortiz; G1: Ciência e saúde, 2020).

Nesse sentido, no dia 20 de março de 2020, foi publicado no Diário da União o decreto N° 10.282, que aplicou restrições de circulação de pessoas e da funcionalidade de serviços como forma de prevenir a propagação do vírus do COVID-19. (Diário Oficial da União, 2020)

Diante de tal fato, as incertezas tomaram conta do país colocando uma incógnita na cabeça da população brasileira, como se comportar diante desse novo cenário? Dessa forma, o tempo foi passando e foram aparecendo estudos baseados na medicina e a mídia se encarregava de repassar para a população. Para Lima, Buss e Paessousa (2020, p.1):

A pandemia magnifica as tensões dilacerantes da organização social do nosso tempo: globalizada nas trocas econômicas, mas enfraquecida como projeto político global, interconectada digitalmente, porém impregnada de desinformação, à beira de colapso ambiental, mas predominantemente não sustentável carente de ideais políticos, mas tão avessa à política e a projetos comuns. A pandemia nos coloca diante do espelho, que nos revela um mundo atravessado por muitas crises e carente de mudanças (LIMA, BUSS E PAESSOUSA, 2020, p. 1).



Então, conforme a situação em que o país se encontra de crise sanitária, a crise econômica também chegou cedo. Com a pandemia, os governadores estaduais implementaram inúmeros decretos a fim de amenizar a transmissão viral. Dentre os decretos, diligências em implementar o fechamento de estabelecimentos vistos como não essenciais foram efetuados.

No início de 2020 as normas foram tão rígidas que só redes de alimentos, redes farmacêuticas e estabelecimentos que fornecessem todo e qualquer tipo de insumo essencial para sobrevivência, permaneceu de portas abertas (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2020).

Uma dessas restrições foi a suspensão de alguns serviços, dentre eles, as academias, que tiveram que suspender suas atividades. Essa suspensão prejudicou de forma abrupta os negócios do ramo das academias, é o que mostra a 11ª edição da Pesquisa de Impacto da Pandemia de COVID-19, realizada pelo Sebrae³.

Segundo o estudo, o faturamento do setor chegou, em maio, a um patamar 52% abaixo do que seria aceitável para o mês analisado, no caso, 27 de maio e 01 de junho de 2021. Ainda, os empresários desse setor, de acordo com a pesquisa eram, na época, os mais preocupados com os seus negócios.

Diante desse cenário, muitas academias de musculação tiveram que se reinventar e se adaptar com a nova realidade, pois, por mais que o decreto presidencial incluiu no rol de atividades essenciais alguns estados e municípios não adotaram esse decreto e com os espaços das academias fechadas os empresários do ramo tiveram que inovar para não perder seus clientes.

Em outubro de 2021 a Prefeitura de João Pessoa fez uma publicação em seu Semanário Municipal, conforme Medeiros (2021, p. 02), descreveu a seguir:

O decreto Nº 9.833/2021, com vigência temporária de 18 a 31 de outubro de 2021. O documento traz o conjunto de medidas de enfrentamento e prevenção à pandemia da Covid-19. As principais mudanças em relação ao decreto anterior foi o aumento da capacidade de público em bares, restaurantes, academias e nas cerimônias religiosas (missas, cultos, entre outras), que antes era de 50% e agora passa a ser de 70%, seguindo todos os protocolos de segurança.

Continuou indispensável a aferição de temperatura na entrada dos estabelecimentos permitidos a funcionar, bem como a colocação de dispensadores de álcool 70% em locais estratégicos, para que os frequentadores pudessem fazer a higienização constante.

Atualmente o decreto em vigor de nº 41.805, publicado em 30 de outubro de 2020. Plano de Retomada da Economia (Novo normal na PB). Estabelece que:

Art. 4º Poderão funcionar também, no período compreendido entre 01 de novembro de 2021 a 30 de novembro de 2021, observando todos os protocolos elaborados pela Secretaria Estadual de Saúde e pelas Secretarias Municipais de Saúde, as seguintes atividades: I - salões de beleza, barbearias e demais estabelecimentos de serviços pessoais, atendendo exclusivamente por agendamento prévio e sem aglomeração de pessoas nas suas dependências, observando todas as normas de distanciamento social e o horário estabelecido no art. 2º; II – academias, com 70% da capacidade; III – escolinhas de esporte; IV – instalações de acolhimento de crianças, como creches e similares; V – hotéis, pousadas e similares; VI – construção civil; VII –

³ Pesquisa Sebrae – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 11ª edição. Coleta: 27 de maio a 1 de junho. Acesso em : 13 de setembro de 2021. Disponível em <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-10aedicao_diretoria-v4.pdf>



call centers, observadas as disposições constantes no decreto 40.141, de 26 de março de 2020; VIII – indústria

Isso nos mostra que no ano de 2021 houve uma flexibilização maior para o funcionamento dos estabelecimentos, incluindo o ramo das academias de musculação, consequência do avanço da vacina no Estado da Paraíba.

Se faz necessário que os gestores de academias possam gerenciar melhor suas ações aproveitando as possibilidades dadas a partir do decreto publicado.

2.3 GESTÃO EMPRESARIAL

De acordo com Castiglioni e Tancredi (2014), no Brasil anualmente são criadas milhares de empresas e ao mesmo tempo outra grande quantidade delas tem suas atividades encerradas. Os dados disponíveis dão conta de que somente 9% das empresas abertas conseguem ultrapassar a marca dos 5 anos em atividade. Dessa forma, veremos que mais de 90% das empresas abertas não sobreviverá a essa fase. Se formos averiguar esse fenômeno do criar e encerrar, iremos fatalmente encontrar na falta do planejamento a principal causa. Pode ter faltado o planejamento mais detalhado sobre mercado, a habilidade dos administradores em lidar com as adversidades empresariais, a qualidade do produto ou serviço, a falta de recursos financeiros versus tempo para que a empresa deslanche no mercado e uma grande infinidade de fatores.

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) através de uma pesquisa realizada em 2015 foi mostrado que nos últimos dois anos o Brasil fechou mais empresas que abriu. Diante desses dados relevantes podemos ressaltar que a importância de uma gestão eficiente pode ajudar milhares de empresários a não chegar ao ponto de fechar seus estabelecimentos.

Nesse sentido, Oliveira (2020, pg.99) apud Camargo e Amin nos ensina que:

A gestão empresarial é aquela que irá apontar para os focos da organização, assim como as ações que devem ser tomadas para o seu desenvolvimento (CAMARGO, 2014). Quando os pequenos negócios são afetados, a economia é afetada como um todo (...). A sobrevivência dos pequenos negócios já era algo preocupante. A crise atual contribuiu para aumentar a taxa de mortalidade neste setor (AMIN, 2020, p. 2)

Ela acrescenta, citando Camargo (2020, pg.101) “não há uma regra mágica que deve ser seguida para se ter êxito na administração desses momentos de conflito. Cada empresa deve trabalhar de acordo com sua realidade”.

Vale salientar que existe uma relação entre a boa gestão empresarial e a longevidade das empresas, é o que aponta o estudo do SEBRAE de 2016 intitulado “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, a pesquisa destacou:

(...) entre as empresas que continuavam em atividade, havia uma menor proporção de desempregados, e uma maior proporção de empresários com maior experiência no ramo, que abriram o negócio porque identificaram uma oportunidade e/ou que desejavam ter o próprio negócio, que tiveram mais tempo para planejar, que conseguiram negociar com fornecedores e obter empréstimos em bancos, que aperfeiçoavam seus produtos/serviços, que investiam na capacitação da mão-de-obra, que inovavam mais, que faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e



despesas, que diferenciavam seus produtos em relação ao mercado e que investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial. (2016.p.52)⁴

A gestão empresarial então se apresenta como um fator determinante para verificar a saúde da empresa, e na situação de pandemia, não ter uma boa gestão influenciou bastante no fechamento (ou não) de empresas. Além disto, a gestão, se apresenta como uma solução para as empresas que enfrentaram dificuldades pós-covid.

Para isso, o IBE - Institute Of Bussiness Education⁵, elenca quatro passos essenciais para a gestão empresarial pós pandemia, vejamos:

- Planejamento: O planejamento é o grande responsável por elaborar as metas e definir em qual posição a empresa almeja chegar. Ao confeccionar um bom planejamento e executá-lo com maestria, você consegue mitigar riscos, minimizar danos e conduzir o negócio aos melhores resultados. Vale lembrar, que muitas vezes, durante o caminho, pode ser necessário fazer uma revisão e correção de processos;

- Indicadores de desempenho: Considerado um instrumento de gestão complementar ao planejamento, ter indicadores de desempenho é uma forma de o gestor avaliar o seu negócio e identificar se ele caminha no rumo certo, em direção à concretização de seus objetivos. Entre as ferramentas, é possível utilizar a Análise SWOT, 5W2H e Balanced Scorecard;

- Software de gestão empresarial: Hoje, é possível encontrar no mercado diferentes sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP – Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial, para os mais variados portes de empresa. São softwares que conectam as diferentes áreas de um negócio, compartilham informações e oferecem relatórios para análises detalhadas. Em uma venda, por exemplo, o uso desses softwares pode gerar informação ao financeiro (para cobrança), ao administrativo (para faturamento e emissão de nota fiscal), ao estoque (para saída de item) e para o departamento de compras (para reposição);

- Qualificação profissional: Segundo especialistas, no pós-pandemia, estar preparado para os novos desafios e exigências do mercado será essencial, afinal, a boa formação sempre será um fator crucial para quem quer se destacar no mercado.

A IBE destaca assim 04 aspectos extremamente relevantes na condução de suas empresas. Vale destacar que quando não há profissionais qualificados, se torna ainda mais difícil desenvolver uma gestão empresarial eficiente e eficaz.

O autor Hanson (2005) destaca a dificuldade que as organizações possuem em manter e conquistar seus clientes devido à grande concorrência, com isso passam a valorizar os consumidores conquistados, já que a conquista de novos clientes se torna mais cara do que manter os clientes já existentes. Já o autor Bogmann (2002 apud MALTEZ, 2008) aponta que diversas organizações se preocupam apenas com a captação de clientes dando pouca atenção a retenção aos antigos. Com isso há um aumento da rotatividade de clientes entre as empresas, porque ao invés de favorecer um relacionamento mais consistente, estas empresas só se preocupam em atrair novos.

Assim, em se tratando das academias, percebe-se que a não observância desse último passo, prejudica demais as empresas desse ramo, sobretudo os negócios de pequeno e médio porte, como no caso da academia objeto de estudo.

Gonçalves e Gomes Filho⁶ (2019, pg. 138) discorre que:

⁴<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>

⁵ <https://www.ibe.edu.br/gestao-empresarial-solucao-pos-pandemia/>

⁶ GONÇALVES, Eduardo Bezerra; GOMES FILHO, Antoniel dos Santos. O Papel do Administrador na Gestão Esportiva em Academias de Musculação e Ginástica. Id on Line Rev.Mult. Psic., Dezembro/2019, vol.13, n.48, p. 137-145. ISSN: 1981-1179.



A qualificação profissional dentro da gestão esportiva deve ser considerada um fator importante na colocação em meio mercado de trabalho, sendo que esta abrange diversas áreas, incluindo a administração, uma vez que, as organizações empresariais do ramo, devem gerenciar suas diversas atividades que vão desde o planejamento estratégico até as relações com os clientes.

Os autores acrescentam:

Os quatros pilares são fundamentais para a organização, não só no ramo de gestão de academias. A construção e a prática realizada no dia a dia por todos os envolvidos no processo farão com que ocorra uma melhor sintonia e estejam focados nos objetivos traçados pela equipe. As academias necessitam de uma equipe de profissionais rigorosamente treinados, sempre em busca de excelência na qualidade do atendimento e principalmente nas atividades físicas. O profissional deve fazer parte do processo como um todo, é importante que ele entenda todos processos, a posição da empresa no mercado e os procedimentos de limpeza e manutenção de equipamentos. (pg.140)

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

Inicialmente, tem-se a contabilidade como ciência social que estuda, analisa, interpreta e controla o patrimônio das entidades, acompanha os fatos ocorridos durante atividade do dia-a-dia e avalia a condição financeira da organização, e através dessa avaliação, verifica a composição e variações da riqueza patrimonial. (OLIVEIRA; NAGATSUKA, 2000).

Outro autor destaca que a contabilidade é essencial em todos os setores, porque auxilia seus gestores na tomada de decisões, coleta dados econômicos, mensuração monetária, registrando e resumando dados em forma de relatórios, trazendo contribuições para a tomada de decisões (MARION, 2002),

De acordo com Franco (1997):

A Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 1997, p. 21);

Com a globalização do mundo, a competitividade está cada dia mais acentuada, chegando a um patamar na sociedade, que a qualidade dos serviços prestados pelas empresas, deve buscar o aperfeiçoamento para que o produto ou serviço disponível seja aceito pelo mercado consumidor.

Expandindo os conhecimentos sobre a contabilidade tem-se a contabilidade gerencial, tendo em vista o foco dessa pesquisa na análise do perfil de seu gestor na condução de uma academia de musculação, se faz necessário conceituar-se-á a contabilidade gerencial. Conforme o Dicionário de Contabilidade (IUDÍCIBUS, MARION, 2001, pg. 49) há duas definições:

Contabilidade gerencial é uma Especialização contábil voltada para fins internos, de caráter confidencial. Procura suprir os gestores de uma gama maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões. É um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados em uma perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou em uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de



maneira a auxiliar os gestores das entidades em seu processo decisório. Contabilidade gerencial é um subsistema de gestão de custos que se preocupa com como informações de custos e outras informações financeiras e não financeiras devem ser usadas para o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

A contabilidade gerencial no entendimento de Padoveze (2000):

O processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos. Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos da América descrita por Padoveze (2000, p.27).

Já de acordo com Padoveze (2012), "a contabilidade gerencial congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva à informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão". Esse mesmo autor acrescenta:

(...) a contabilidade gerencial pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das unidades em seu processo decisório (Padoveze, 2012, pg. 37).

A contabilidade gerencial, tem seu papel fundamental na gestão das empresas, pois geram informações úteis à administração auxiliando ao processo de tomada de decisões ampliando a eficiência das funções, fornecendo informações que serão avaliadas para a verificação das metas e objetivos, sendo base fundamental para o sucesso no ambiente altamente dinâmico e competitivo que as empresas estão inseridas, oferecendo uma série de informações que possibilitam suprir as necessidades da empresa.

Sobre o profissional de contabilidade gerencial Marion (2009) nos explica que:

o contador gerencial é definido como um profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos. A Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.

Por muito tempo, se atrelava apenas as atividades fiscais aos escritórios de contabilidade, e também ao setor contábil das empresas. Entretanto, deve-se observar que a contabilidade também acompanhou a globalização, no sentido de modernidade nas suas funções. Nesse sentido, Altair Borgert (2014, pg.21) entende a Contabilidade Gerencial como:

um sistema que trata da gestão dessas informações, seja por meio de sistemas inseridos dentro da Contabilidade Geral, seja por meio de controles paralelos não inseridos na contabilidade formal.



Ainda sobre o tema, Borgui (2016, p. 3) explica que a contabilidade gerencial se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, o tratamento que é dado à informação contábil, com enfoque em planejamento, controle e tomada de decisão, e por ter característica integrativa - que traz a identidade para a disciplina - dentro de um sistema de informação contábil

Pelo exposto, verifica-se que a contabilidade gerencial se apresenta como um grande apoio nas tomadas das decisões, isso porque, mediante os relatórios, é possível que os sócios, antes de decidirem, sobre investimentos, cortes, analisem a viabilidade daquela medida, naquele tempo.

Olhando pela perspectiva das empresas, e mais especificamente das microempresas, nota-se a importância da implantação da contabilidade gerencial para “saúde” desses CNPJ’S, ainda mais na situação de pandemia, onde muitas decisões precisaram ser tomadas. Isso porque, serão fornecidas informações sobre os segmentos de mercado, produtos e clientes não somente para controle financeiro, mas também para o controle operacional e de custos.

E nessa perspectiva que Borgui (2016, p. 6) resgata que sem o conhecimento do mercado, dos concorrentes, dos preços a serem oferecidos, do controle de gastos, fluxo de caixa, orçamento e controle de clientes, o empresário acaba tomando decisões inconsistentes para o devido funcionamento da empresa, levando, em muitos casos, ao encerramento das atividades

Esse ensinamento de Borgui (2016) nos mostra talvez que os efeitos da pandemia nas microempresas poderiam ser diferentes caso existisse uma gestão contábil, e enfatiza ainda mais, que a cada dia, a contabilidade se mostra como um instrumento que viabiliza ainda mais o progresso empresarial.

Ao tratar da contabilidade gerencial Oliveira (2020, pg.06), apresenta algumas ferramentas que “supririam” as necessidades das Micro Empresas e assim otimizar seus negócios, são elas:

O Controle de Estoque é a ferramenta contábil pela qual pode-se prever o quanto será necessário comprar no próximo pedido ao fornecedor, além de apurar o custo da mercadoria vendida em um determinado período, é importante administrar corretamente esse ativo, com a finalidade de girá-lo rapidamente e manter seus níveis adequados para o bom funcionamento da entidade (Souza e Rios, 2011)

(...)

Outra demonstração que possui destaque apoio à tomada de decisão em uma organização é o fluxo de caixa, sendo o relatório mediante o qual se reflete as entradas e saídas de recursos do caixa, mediante a qual a empresa terá capacidade de verificar os pagamentos por determinado período, capacidade de adquirir novos investimentos, e qual a melhor data para se programar determinada compra e auxilia na gestão financeira, enfim, é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão (Lacerda, 2006; Lima e Iamoniana, 2008).

(...)

Finalizando as ferramentas de controle gerenciais analisada neste trabalho, tem-se a Demonstração do Resultado (DR), que é a apresentação de forma resumida, das operações realizadas pela empresa, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período, incluindo o que se denomina de receitas e despesas realizadas.

Ao tratar do tema, BORGHI (2016, pg.09), cita duas importantes ferramentas, quais são:



Outra ferramenta bastante importante para gestão gerencial das Micro e Pequenas Empresas é o controle por orçamentos, através dele é possível estabelecer metas a serem atingidas, tanto metas de vendas, como de despesas e consequentemente a de lucro. O orçamento é um instrumento direcional, ou seja, constituído de planos com objetivos específicos com data e unidades monetárias que visam orientar a administração para atingir os objetivos empresariais (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008)

(...)

As contas a receber estão substancialmente ligadas às receitas da empresa, portanto é essencial manter sempre atualizadas as fichas de cadastro, que possibilitarão ao empresário analisar a posição financeira destes clientes, permitindo identificar os recursos aplicados e decidir o que fazer com estas informações (SOUZA, 2012).

Se uma microempresa conseguir adequar essas ferramentas de gestão ou algumas delas, fará com que elas, de forma expressiva, ultrapasse seus ganhos, uma vez que, de acordo com Lacerda (2006) apud OLIVEIRA (2020, pg.09), a adaptação de ferramentas gerenciais que respeitem as particularidades e limitações das micro e pequenas empresas potencializa o desenvolvimento de estratégias adequadas para a sobrevivência e o crescimento do negócio.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a presente pesquisa, com o objetivo de viabilizar a construção de uma investigação de qualidade se dará da seguinte forma:

Quanto à abordagem do problema um estudo se dará de forma quantitativa, pois se buscará identificar, como se dá a gestão de uma academia de musculação localizada no município de Cuité de Mamanguape em tempos de pandemia, a partir da análise social no geral, e também coleta de dados proveniente a uma entrevista.

Quanto à natureza, a pesquisa será básica, pois de acordo com Vergara (2007), notadamente por se desenvolver e gerar conhecimento que possa ser aproveitado academicamente.

Quanto aos objetivos, visa tornar o tema mais acessível em relação ao seu entendimento. É possível classificá-la, segundo Gil (2008), como sendo uma pesquisa descritiva, isto é, voltada à descrição do objeto que se apresenta como corpo de seu estudo.

Ou seja, no caso em questão, a pesquisa se desenvolve a fim de compreender como se dá a gestão de uma academia de musculação localizada no município de Cuité de Mamanguape

Quanto ao procedimento técnico a pesquisa irá se desenvolver de três maneiras: primeiramente, o estudo de caso, que segundo BRANSKI (2019) utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto; Será utilizado também a pesquisa bibliográfica, haja visto que, constará várias referências e pontos de vista de autores diversos e por último o levantamento de dados por meio da entrevista com os gestores e alunos da academia, que tiveram experiências práticas com o problema.

Quanto a aplicação da entrevista presencial com o proprietário da academia. A entrevista teve o método semiestruturada, composta por um roteiro de 30 perguntas objetivas, baseadas em questões socioeconômica e sobre a gestão da academia, subdividida em 11 perguntas da parte socioeconômica e 18 de questão específica, essa entrevista levou um tempo de cerca 30 minutos e foi realizada a partir de um termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE. Esse termo foi encaminhado e aprovada sua aplicação a partir do Comitê de Ética da UNIESP.



4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A realização da entrevista teve como objetivo analisar a forma como se dá a gestão empresarial de uma academia de musculação situada na cidade de Cuité De Mamanguape - PB. Após ser feita a entrevista, foi possível identificar o porte da empresa, a média do faturamento, e como ocorre a administração contábil financeira, além de pontuar qual foi a influência da pandemia na empresa. Abaixo serão apresentados e analisados os resultados encontrados.

4.1 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA

Esse tópico apresenta informações gerais sobre o proprietário da academia e alguns aspectos da empresa. A partir do resultado das perguntas de 1 a 13, obtemos as seguintes informações:

O proprietário, tem entre 21 a 30 anos, é responsável há 06 (seis) anos pela gestão da academia, o mesmo é graduado em Educação Física e possui especialização na sua área de formação. Além disso, quando questionado sobre sua experiência com informática, respondeu que dispõe de conhecimentos básicos.

O respondente nos informou que a receita da academia mensalmente varia entre 2 até 4 salários mínimos, e que não possui cadastro no CNPJ.

O respondente não tem conhecimentos técnicos para gestão de sua academia, contrariando pontos nevrálgicos da fundamentação teórica, onde ter a participação de um profissional da área de gestão, além de ser uma “ferramenta” essencial para um bom desenvolvimento empresarial, pode fazer com que os negócios tenham um crescimento saudável e constante.

4.2 DA CONTABILIDADE GERENCIAL DA ACADEMIA EVOLUÇÃO

Neste capítulo, analisa-se as respostas das perguntas 14^a a 28^a, obtendo informações sobre a cartela de clientes, colaboradores e sobre a organização contábil, e das despesas da academia.

Como visto anteriormente, a empresa analisada é um micronegócio, questionado sobre a quantidade de alunos matriculados, frequentando a academia e pagantes, o entrevistado respondeu que: dos 60 alunos matriculados, 57 estão frequentando a academia e 50 estão com a mensalidade em dia. O valor cobrado pela academia é R\$ 50,00 mensal e a empresa aceita duas formas de pagamento, seja por pix ou à vista.

Nas questões 22^o, 23^o, 24^o e 25^o o respondente foi questionado sobre as despesas fixas e variáveis da academia e qual o valor médio mensal que ele tem sobre esses custos. O respondente nos informou que as despesas fixas são: pagamento dos colaboradores estagiários com uma média mensal de R\$ 800,00 e as despesas variáveis ele distribuiu em: Material de limpeza, manutenção, energia e que a média mensal desses custos é R\$ 400,00.

Dessa forma, observa-se a grosso modo, que possui um faturamento médio em valores nominais de R\$2.500,00 reais e um custo médio de 1.200,00, denotando uma rentabilidade muito baixa para condução de suas atividades.

Dada a situação jurídica da empresa, a academia não possui funcionários registrados formalmente, mas conta com a ajuda de dois estagiários, com base nessa informação, foi questionado se houve alguma capacitação dos colaboradores para atuarem na academia e a resposta foi que não houve capacitação, contrariando o que prega o conteúdo visto na fundamentação teórica desta pesquisa.



Outro ponto que vale destaque é que a academia não conta com nenhum indicador de desempenho para o controle gerencial e nenhum software de organização financeira, nem mesmo planilhas no Excel, o controle de pagamento é feito em um caderno, de forma manual.

Nas questões 26º, 27º, 28º, foi questionado se a referida academia possuía: planejamento estratégico, planejamento de marketing e planejamento financeiro e para todas perguntas as respostas foram negativas, nos fazendo crer a necessidade de aperfeiçoamento em gestão que o proprietário pode ter, para melhor conduzir sua empresa.

Ao se analisar as respostas do entrevistado, quando foi questionado sobre algum software de gestão e qual a forma de registro da receita e despesas da academia, percebe-se a importância da contabilidade gerencial, que como foi mostrado, tem a função de organizar as informações contábeis financeiras das empresas, e assim ajudá-las nas tomadas de decisões.

Diante das respostas do proprietário, verifica-se que a forma de registro das informações financeiras é bem arcaica, as anotações são realizadas através de caneta e papel apenas. Utilizando processos manuais no controle da gestão poderá dificultar ainda mais sua forma de gestão.

Com a possibilidade de crescente aumento da clientela, tendo em vista a possibilidade de diminuição da pandemia e maior acesso dos potenciais clientes ao acesso às academias de musculação, utilizar o caderno como forma de controle poderá prejudicar a organização e consequentemente o seu crescimento.

4.3 DOS EFEITOS DA PANDEMIA NA ACADEMIA

Ao ser questionado, na 29ª pergunta, quais problemas a pandemia do coronavírus trouxe para sua academia, o entrevistado respondeu o seguinte: “diminuição da quantidade de clientes, mais despesas com produtos de limpeza, dias fechados.”

No capítulo 2.4, foi exposto que a contabilidade gerencial fornece informações sobre os segmentos de mercado, produtos e clientes não somente para controle financeiro, mas também para o controle operacional e de custos. Nesse sentido analisando as consequências do COVID-19 na academia evolução em paralelo com a função primordial da contabilidade gerencial, percebe-se que se a empresa contasse com profissionais melhor capacitados, os prejuízos seriam menores;

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente trabalho buscou-se analisar a contabilidade gerencial e a gestão empresarial a partir da perspectiva fática, de uma academia de musculação localizada no interior da Paraíba. Para isso, foi apresentado inicialmente os aspectos gerais da empresa, que consiste em um micronegócio, e apesar de ser dotada de profissionais que exercem toda atividade técnica, não há no quadro de funcionários ninguém com qualificação na área de gestão.

Abordou-se os efeitos da pandemia do COVID-19 nas microempresas, isso porque, como se demonstrou no referido capítulo, as microempresas, como no caso da academia evolução, sofrem demasiadamente com a suspensão dos seus serviços.

Conforme o referencial teórico, a existência de uma gestão empresarial diminuiria as consequências causadas pelas restrições.

Nesse sentido, foi explorado no presente trabalho, as questões concernentes à gestão empresarial. Foi exposto um estudo do IBGE evidenciando a grande porcentagem de empresas que encerram suas atividades, e paralelamente, uma pesquisa do SEBRAE que



identifica a relação entre a gestão empresarial a longevidade dos negócios, ou seja, a gestão empresarial não propicia apenas uma “organização” mas colabora com a saúde dos negócios.

Complementando, ao tratar da contabilidade gerencial, notou-se que o conceito de contabilidade mudou conforme o tempo, agora, a contabilidade se apresenta também como uma ferramenta que auxilia nas tomadas de decisões da empresa.

Ato contínuo, mediante a discussão dos resultados do estudo de caso, foi possível aplicar todos os conceitos levantados para a realidade fática, isso porque, como se demonstrou a academia evolução, não conta com nenhum profissional de gestão, nem mesmo com a ajuda de softwares para fazer o controle do seu ativo e passivo, o que prejudicou durante o período da pandemia.

Assim, percebe-se que diante da presente problemática: como se dá a gestão de uma academia de musculação localizada no município de Cuité de Mamanguape? Constata-se que a academia de musculação em questão não possui um modelo de gestão qualificada e isso dificulta a execução de suas atividades burocráticas, como também o seu crescimento. Foi percebido que seu proprietário não tem formação em gestão que pudesse ajudá-lo nesse sentido.

Vimos na fundamentação teórica que desenvolver uma Gestão Empresarial eficiente e eficaz é fator indispensável para os negócios, sobretudo para as microempresas, que mensalmente precisam fazer ajustes, tanto para se manterem abertas, como também para crescerem. Aplicando as ferramentas que a contabilidade gerencial fornece, é possível visualizar o panorama geral da empresa, evitando assim, riscos desnecessários, fazendo com que o negócio se mantenha aberto e saudável.

Foi oferecido ao gestor uma consultoria gratuita em sua academia, para que adequasse seu modelo de gestão às demais academias posicionadas na região, podendo se desenvolver de maneira estruturada e com uma gestão empresarial de vanguarda.

Como limitações de pesquisa, observou-se que se faz necessário, fazer uso de outros estudos, abordando empresas do mesmo ramo de atividade, podendo ampliar a percepção, para que se possa analisar e avaliar o desenvolvimento de outras academias na região.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Gusti. Curso de Administração Financeira. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022452/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0\]!/4/2/2\[24edcb91-7048-4626-97f9-daab471ba7e5\]%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022452/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0]!/4/2/2[24edcb91-7048-4626-97f9-daab471ba7e5]%4051:2)> Acesso em: 17 set 2021

AGÊNCIA BRASIL: Sebrae: setor de academias é um dos mais afetados pela pandemia. Publicado em 08/07/2021 - 07:00 Por Antônio Claret Guerra - Repórter da Agência Brasil - Belo Horizonte. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/sebrae-setor-de-academias-e-um-dos-mais-afetados-pela-pandemia>> Acesso em: 13 set 2021.

BALBINOTTI M. A. A.; CAPOZZOLI C. J. Motivação à prática regular de atividade física: um estudo exploratório com praticantes em academias de ginástica. Revista Brasileira de Educação Física Especial. São Paulo, v. 22, n. 1, p. 63-80, jan.- mar. 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rbefe/article/view/16683>> . Acesso em: 13 set 2021.



BORGERT, Altair. Contabilidade gerencial / Altair Borget. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014. 162p. Disponível em <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_4/Contabilidade_Gerencial/material_didatico/Contabilidade%20Gerencial%203ed.pdf> Acesso em : 15 de Novembro de 2021.

BORGHI, Georgete *et al.* Contabilidade Gerencial Para Micro E Pequenas Empresas: Pesquisa Realizada No Polo Comercial De Laranjeiras-Serra/Es. Trabalho De Conclusão de Curso.2016. Disponível em : <<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/06/contabilidade-gerencial-para-micro-e-pequenas-empresas.pdf>> Acesso em : 15 de Novembro de 2021.

BRANSKI, Regina Meyer;FRANCO, Raul Arellano Caldeira;LIMA JR, Orlando Fontes. Metodologia De Estudo De Casos Aplicada À Logística.XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, 2019, 2023-10.

CRUZ, Jaqueline Pereira Borges; PEREIRA, Iris Mendes Barbosa: GESTÃO FINANCEIRA: O controle financeiro no bar e restaurante Petiskos Bar. Disponível em: <<https://www.ifmg.edu.br/sabara/biblioteca/trabalhos-de-conclusao-de-curso/tcc-docu-mentos/tcc-jacqueline-e-iris.pdf>> . Acesso em: 14 ago. 2021

CARVALHO et al. A essencialidade das academias de ginástica. **Revista Brasileira de ATIVIDADE FÍSICA DE SAÚDE**. 2020

CASTIGLIONI, José.Antônio.de. M.; TANCREDI, Claudio. T. Organização Empresarial - Conceitos, Modelos, Planejamento, Técnicas de Gestão e Normas de Qualidade. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2014. 9788536511047. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536511047/pageid/41>> Acesso em: 04 out. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE –CNS. **Lockdown versus distanciamento social**. 2020. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/ultimas-noticias-cns/1164-lockdown-cnsdefende-distanciamento-social-mais-rigorous>. Acessado em: 22 de jan. de 2021.

DIÁRIO OFICIAL - ESTADO DA PARAÍBA, 2021 Disponível em: <<https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doi/2021/outubro/diario-oficial-30-10-2021-suplemento.pdf>> Acesso em 28 set 2021

DIBAX, Gustavo Henrique: GESTÃO ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DO PERFIL DA GESTÃO DE NEGÓCIO DE ACADEMIAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/24238/1/CT_COEFI_2019_2_19.pdf> . Acesso em: 13 ago. 2021

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO: Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplicar. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>> . Acesso em: 14 ago. 2021



FIGUEIREDO, Levi Sobrinho Guerra Figueiredo; MELO, José Airton Mendonça de: FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO EM SOBRADINHO – DF. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1399/1129>> . Acesso em: 16 ago. 2021

FOLHA VITÓRIA: Covid: Estudo aponta que ir à academia não aumenta risco de contaminação. Publicado em 09/07/2020 Por Matheus Thebaldi. Disponível em: <<https://www.folhavoria.com.br/esportes/blogs/corridaderua/2020/07/09/covid-estudo-aponta-que-ir-a-academia-nao-aumenta-risco-de-contaminacao/>> Acesso em 17 set 2021

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 407 p.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. (2013). Modelo de excelência da gestão. São Paulo: FNQ. Recuperado em 10 de novembro, 2015. Disponível em: <http://fnq.org.br/e-book_MEG.pdf> . Acesso em: 13 set 2021

GONÇALVES, Eduardo Bezerra; GOMES FILHO, Antoniel dos Santos. O Papel do Administrador na Gestão Esportiva em Academias de Musculação e Ginástica. Id on Line Rev.Mult. Psic., Dezembro/2019, vol.13, n.48, p. 137-145. ISSN: 1981-1179.

HANSON, Dennis. Relacionamento com clientes como política empresarial. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT , 2005. Disponível em:< http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/11_Mkt%20Relacionamento.pdf>. Acesso em: 28 Mar. 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, N. T.; BUSS, P. M.; PAES-SOUSA, R. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cad. Saúde Pública**, 2020; 36(7): e00177020. Disponível: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict>. Acesso em: 20-nov-2021.

MALTEZ, Guilherme Gomes. O uso do marketing de relacionamento na fidelização dos clientes em academias. 2008, 51 f. Trabalho de conclusão de curso – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Brasília – DF, 2008. Disponível em: < <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/747/2/20100300.pdf>>: Acesso em: 07 Mai. 2015

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 302 p.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, George. Flexibilização: Novo decreto de João Pessoa libera em até 70% capacidade de público em bares, restaurantes, academias e igrejas, 2021. Disponível em:



<<https://www.joaopessoa.pb.gov.br/noticias/novo-decreto-de-joao-pessoa-libera-em-ate-70-capacidade-de-publico-em-bares-restaurantes-academias-e-igrejas/>> Acesso em 28 set 2021

OLIVEIRA, Everton Lucio Soares. Ferramentas De Controle Gerencial Em Micro E Pequenas Empresas: O Estudo Em Uma Empresa Distribuidora De Gás Liquefeito De Petróleo (Glp). Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.2, p.13028-13043

OLIVEIRA, Elida; ORTIZ, Beatriz; G1: Ciência e saúde: Ministério da saúde confirma primeiro caso de coronavírus no Brasil, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/02/26/ministerio-da-saude-fala-sobre-caso-possivel-paciente-com-coronavirus.ghtml>> Acesso em 23 out. 2021

PADOVEZE, Clovis Luis. Contabilidade Gerencial. Curitiba: IESDE, 2012

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SABA, F. Gestão em Atendimento: Manual Prático para Academias e Centros Esportivos; Editora Manole, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520444634/pageid/49>> Acesso em: 21 set. 2021.

SILVEIRA, Daniel, G1 Rio: Por dois anos seguidos, Brasil fecha mais empresas do que abre, aponta IBGE. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/por-dois-anos-seguidos-brasil-fecha-mais-empresas-do-que-abre-aponta-ibge.ghtml>> Acesso em: 03 out 2021

TORRES, Vitor; Contabilizei.blog: O que é contabilidade Gerencial e por que é importante? 2021 Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-a-contabilidade-gerencial-e-por-que-e-importante/> Acesso em 14 dez 2021

WASSALLY, Claudio Wanderson de Souza. PIM - PROJETO INTEGRADO MULTIDICIPLINAR II Gestão Financeira. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55032005/PIN_II-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633549476&Signature=V3ZJtRwqCd4I7x~0vohu07RTTaBajFDKspF9U0uBpcG6-5~FNiYKiKM2ROuIEPNK47ZM4hvf5qGYGKT-SX3ZRA-w3RqI0GI~71aWLBjhsYuY1W2c2qq3N67WxtK-ABNqQ9Iyd2dmsVVLJZrW4Wr6ebQAUOBij9s8TBU69I75YDcE5Pr1A4FA1V7jvR9-qxdcnjg6sZSPwPNYhysRx0AFNNohcMPDFa5Qbj2mWphBa6KkcNDI9Rbr62NQNnbJwkNIFNOvHODo8iwRHdf2e4LY9I9ypnLoOCx8QoidTDLeosMRXDfG2AG7BNVCvIG4rFZ Zn-8JcZ4zVqO87WjX2-Tz6A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> . Acesso em: 17 ago. 2021