

ARTIGOS

Bruna Soares Baldi**99soaresbruna@gmail.com**

Bacharela em Educação Física pela Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto – MG – BR.

Bruno Ocelli Ungheri**bruno.ungheri@ufop.edu.br**

Professor Doutor da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Coordenador do LAGEP (Laboratório de Lazer, Gestão e Política) da UFOP. Ouro Preto – MG – BR.

Géssyca Tolomeu de Oliveira**gessycatoliveira@gmail.com**

Bacharela e Licenciada em Educação Física pela Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. Membro do LAQUA (Laboratório de Atividades Aquáticas) da UFOP. Mestra em Educação Física pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. Doutoranda em Educação Física pela UFJF. Juiz de Fora – MG – BR.

Renato Melo Ferreira**renato.mf@hotmail.com**

Professor Doutor da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Membro do LAGEP (Laboratório de Lazer, Gestão e Política) da UFOP. Coordenador do GEPAM (Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação e Musculação) da UFOP. Ouro Preto – MG – BR.

Everton Rocha Soares**everton@ufop.edu.br**

Professor Doutor da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Membro do LAGEP (Laboratório de Lazer, Gestão e Política) da UFOP. Coordenador do GEPAM (Grupo de Estudos e Pesquisas em Avaliação e Musculação) da UFOP. Ouro Preto – MG – BR.

PROTAGONISMO DE GESTORES DE EMPRESAS FITNESS DE OURO PRETO E MARIANA: COMO ELES LIDAM COM A GESTÃO?**PROTAGONISM OF MANAGERS OF FITNESS COMPANIES IN OURO PRETO AND MARIANA: HOW DO THEY DEAL WITH MANAGEMENT?**

RESUMO

Com o contínuo crescimento do mercado *fitness* e a ampliação das áreas de atuação nesse campo, o desempenho administrativo de um gestor depende de competências que vão além dos saberes técnicos, envolvendo habilidades conceituais e humanas que auxiliam na definição de objetivos e os tornam capaz de alcançá-los. Sob essa premissa, o objetivo foi analisar o perfil dos gestores de empreendimentos *fitness* de Ouro Preto e Mariana-MG, a fim de entender como eles lidam com a gestão de suas empresas. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa e amostragem por conveniência. De modo geral, constatou-se que os gestores reconhecem algumas limitações em sua atuação, advindas, majoritariamente, pela falta de capacitação/ formação continuada. Por fim, sugere-se a inclusão de conteúdos sobre gestão no currículo dos cursos de bacharelado em Educação Física, bem como a promoção de cursos de formação continuada e de discussões sobre temas da gestão administrativa.

Palavras-chave: empreendedorismo; administração de empresas; *fitness*; formação profissional.

ABSTRACT

With the continuous growth of the *fitness* market and the expansion of areas that operate in this field, the administrative performance of a manager depends on competencies that go beyond technical knowledge, involving conceptual and human skills, which help in defining objectives and realizing them. Under this premise, the study aimed to analyze the managers' profiles of *fitness* enterprises in Ouro Preto and Mariana-MG to understand how they deal with the management of their companies. For this, exploratory research was carried out, with a qualitative approach and convenience sampling. In

general, it was observed that managers recognize some limitations in their performance, mostly due to a lack of ongoing training education. Finally, it is suggested that management content be included in the curriculum of undergraduate courses in Physical Education, as well as the promotion of ongoing training courses and discussions on the topic of administrative management.

Keywords: entrepreneurship; business administration, *fitness*, professional qualification.

1 INTRODUÇÃO

Considerado um dos mais promissores financeiramente da atualidade, o mercado *fitness* é uma área que engloba negócios voltados à saúde e ao bem-estar de modo geral. Nos últimos anos, este mercado tem demonstrado importante potencial de expansão em todo o mundo, tendo como perspectiva uma taxa de crescimento anual de 7,67% até o ano de 2030, podendo alcançar 230 milhões de praticantes e tamanho de mercado de 169,7 bilhões de dólares americanos (ACAD, 2018; Gough, 2022). O Brasil, por sua vez, apresenta importante destaque neste mercado, visto que, há mais de uma década, ano após ano, permaneceu no top dez do ranking mundial deste mercado, mantendo-se em segundo lugar em número de academias; em quarto, em número de clientes e na décima posição em termos de faturamento (ACAD, 2018; Gough, 2021). Tal ranqueamento, em face do cenário de crescimento, exigirá que os gestores brasileiros estejam preparados para administrar adequadamente essa demanda.

Com o contínuo crescimento do mercado, a competição entre as empresas implica diretamente a qualidade do processo organizacional, incentivando a busca por meios de se diferenciarem para manter os associados e atrair novos clientes (Freitas; Lacerda, 2019). Nesse sentido, é imprescindível que os estabelecimentos comerciais sejam amparados por um gestor hábil em perseguir os objetivos

institucionais e com capacidade para alocar, assertivamente, os recursos necessários disponíveis. Nessa esteira, evidenciam-se competências gerenciais inerentes ao cotidiano corporativo, com destaque para a ética, divisão justa do trabalho, capacidade para delegar tarefas, liderança de projetos, mediação de conflitos, motivação dos recursos humanos, visão global do negócio e flexibilidade para correção de rotas (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021; Esguerra, 2022; Chiavenato, 2022).

Diferentes estudos evidenciaram que as empresas do segmento *fitness* no Brasil são gerenciadas, em sua maioria, por gestores e proprietários com formação técnica em Educação Física (Bastos; Fagnani; Mazzei, 2011; Mello; Silva, 2013; ACAD, 2018; Caputo *et al.*, 2020), que, muitas vezes, carecem de conhecimento sobre gestão (Bastos; Fagnani; Mazzei, 2011; ACAD, 2018). Esse cenário pode ser explicado por múltiplos fatores, entre eles a desvalorização e a falta de integração interdisciplinar entre conteúdos relacionados à prática profissional e à gestão empreendedora. Embora poucos estudos tenham avaliado sobre formação relacionada à gestão nos cursos de graduação em Educação Física do Brasil, Almeida (2017) e Cárdenas e Feuerschütte (2014) constataram que, embora tenha sido evidenciada a presença de categorias temáticas relacionadas, identificadas em disciplinas e ementas de alguns cursos, foi observado, de maneira geral, que a formação na área da gestão se apresentava de maneira heterogênea. Como uma possível consequência, o pouco conhecimento e domínio sobre as atribuições de um gestor poderá implicar dificuldades em gerir uma empresa de forma eficiente (Lima, 2011; Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021; Esguerra, 2022).

Dessa forma, um gestor com habilidades conceituais é competente em compreender e integrar as várias funções de sua empresa e como as mudanças em uma parte desta organização afetam o todo, formulando alternativas para solução dos problemas (Chiavenato, 2022; Rsguerra, 2022), como os comumente observados

no setor *fitness*: sazonalidade (Cárdenas; Amboni; Dias, 2014), fidelização (Garay; Esperandei; Palma, 2014), rotatividade e evasão de clientes (Tavares Junior; Planche, 2016). As habilidades humanas, imprescindíveis para o adequado exercício da liderança organizacional, referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e em grupo, a partir da capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021; Esguerra, 2022), inclusive com colaboradores que podem estar insatisfeitos com as condições de trabalho, a remuneração e com a articulação entre trabalho, vida pessoal e social (Broch *et al.*, 2021), e as dificuldades relacionadas ao recrutamento e à seleção (Vieites, 2019).

Diante disso, o objetivo geral do presente estudo foi analisar o perfil dos gestores de empreendimentos *fitness* das cidades de Ouro Preto e Mariana-MG, a fim de entender como eles lidam com a gestão de suas empresas e identificar: 1) as características desses profissionais quanto à sua formação acadêmica e profissional; 2) a possível contribuição da formação para atuação como gestor; e 3) as estratégias traçadas por eles no que se refere às tomadas de decisões gerenciais nas esferas administrativa, financeira, vendas e pessoal.

2 METODOLOGIA

O estudo se orientou por uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o objetivo de aprimorar e ampliar uma visão sobre o assunto exposto e discuti-lo sob diferentes perspectivas (Raupp; Beuren, 2006; Medeiros, 2012). Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Ouro Preto sob Parecer nº 4.693.489.

2.1 PARTICIPANTES

Para definir os participantes, optou-se por uma seleção de conveniência, em que os indivíduos que possuíssem mais acessibilidade e disponibilidade para participação voluntária seriam recrutados (Freitag, 2018). Ao todo,

40 empresas *fitness* foram encontradas, sendo 17 na cidade de Ouro Preto e 23 em Mariana. Posteriormente, um contato prévio (por Whatsapp, Instagram e/ou ligação) foi realizado para verificar o interesse e a disponibilidade dos gestores em participarem da pesquisa. Das 40 empresas contactadas, 20 retornaram o contato; porém, destas, nove gestores, que também são os proprietários, voluntariaram-se. Foram selecionados nove gestores (33 ± 3,8 anos), sete (78%) residentes da cidade de Ouro Preto-MG e dois (22%) de Mariana-MG; seis (66,6%) do sexo masculino e 3 (43,4%) do sexo feminino.

2.2 COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi realizado um mapeamento das empresas *fitness* das cidades de Mariana e Ouro Preto por meio de uma busca realizada pelos sites Google Maps e *Gympass* (plataforma de assinatura mensal que garante ao usuário acesso a diversos aplicativos de celular e estabelecimentos *fitness*). Os critérios estabelecidos para a seleção foram: 1) o estabelecimento deve pertencer às regiões de Ouro Preto e Mariana-MG; e 2) a inclusão deste estabelecimento nas categorias de setor *fitness*, podendo ser Academia, Box, Studio ou Centro de Treinamento.

As entrevistas foram realizadas pela plataforma Google Meet, sendo os voluntários previamente informados sobre as questões éticas da pesquisa, bem como coletadas suas assinaturas no Termo de Compromisso Livre e Esclarecido disponibilizado. Todas as entrevistas aconteceram no período de novembro de 2021 a abril de 2022, durante a pandemia do Covid-19.

2.3 ENTREVISTA

Todas as perguntas foram orientadas por um roteiro semiestruturado. Para esta técnica, o entrevistador segue um roteiro de perguntas previamente estabelecidas. Contudo, não precisa segui-las rigorosamente, podendo

combinar perguntas pré-definidas com espontâneas, que surgem apenas no momento da entrevista e sejam pertinentes ao assunto de interesse (Minayo, 2008).

O roteiro de perguntas foi construído com base em estudos realizados por Ferreira *et al.* (2012) e Melhado, Plaster e Yoong (2013), que investigaram sobre os motivos que levam a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas e os perfis e percepções de empreendedores brasileiros, respectivamente. Desta forma, ele foi composto por seis categorias que, de forma geral, objetivavam investigar características pessoais, acadêmicas e profissionais, além de questões relacionadas à gestão da respectiva empresa. São elas: i) contribuição da formação acadêmica e profissional para a gestão; ii) ações administrativas; iii) aspectos financeiros; iv) vendas; v) gestão de pessoal e; vi) processo de recrutamento e seleção.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, composta por três etapas: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e da interpretação (Caregnato; Mutti, 2006). Para tal, inicialmente, realizou-se consulta à literatura pertinente, como artigos científicos, livros e revistas especializadas ao tema, para a criação de fundamentos que auxiliassem na interpretação das respostas. Posteriormente, as respostas foram organizadas (*Microsoft* do *Excel*®) em categorias estabelecidas a partir de padrões de respostas convergentes. Reitera-se que, por se tratar de uma entrevista que também continha questões espontâneas, as respostas poderiam estar relacionadas a uma ou mais categorias, sendo essas, portanto, inicialmente analisadas de forma global, para posterior vinculação a uma das seis categorias estabelecidas. Ainda, quando necessário, as respostas de cada um dos gestores foram comparadas e tratadas em relação às das demais entrevistas. Por fim, para

garantir o anonimato dos participantes, cada entrevistado foi nomeado com um código que vai de G1 a G9.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando à melhor compreensão do conteúdo da pesquisa, a análise dos resultados e a discussão serão apresentadas de forma conjunta, seguindo a lógica organizacional do roteiro da entrevista. Ainda, as entrevistas tiveram duração média de $50,74 \pm 18,52$ minutos, e o tempo total das nove entrevistas foi de, aproximadamente, 7 horas, 36 minutos e 15 segundos. O número médio de páginas transcritas de cada entrevista foi de $11 \pm 3,3$, sendo 89 o número total. Por fim, com o intuito de uma apresentação didática e organizada das ideias, a apresentação dos resultados será apresentada de acordo com as seis categorias elencadas no questionário.

De forma geral, os dados emergentes permitiram refletir sobre o panorama profissional dos gestores de academias *fitness* localizadas na Região dos Inconfidentes. Mais do que isso, foi possível traçar reflexões sobre as seis categorias de análise estabelecidas à priori pelo estudo, alcançando singularidades sobre a formação dos sujeitos, suas respectivas rotinas administrativas e financeiras, a performance em vendas e, por fim, a gestão de recursos humanos, perpassando o recrutamento, a seleção, o treinamento e os princípios de relacionamento interpessoal.

5 CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL

No ano de 2019, no Brasil, aproximadamente, 53 milhões de pessoas realizam algum tipo de atividade empreendedora, seja na criação/ consolidação de um negócio, seja na manutenção de um estabelecimento já existente (Onozato *et al.*, 2020). No entanto, Ferreira *et al.* (2012) postulam que a abertura de uma empresa comumente é feita por alguém sem nenhuma ou com pouca experiência

gerencial. Adicionalmente, Silva *et al.* (2023) postulam, no Brasil, a falta de planejamento, conhecimento e de recursos são os principais elementos que contribuem para a mortalidade de micro e pequenas empresas.

O presente estudo corrobora as reflexões em tela, haja vista as pessoas entrevistadas são proprietárias dos estabelecimentos que gerenciam. Nesse contexto, revelaram-se no estudo barreiras para conciliar a atuação profissional técnica e a lida com os aspectos gerenciais, com especial destaque para a inexperiência empreendedora, o aceite por assumir um negócio já existente, o arrendamento de uma empresa, a demanda de clientes por treinamento personalizado, a necessidade de espaço físico próprio e o acesso a um capital de giro suficiente para oxigenar o negócio.

Tavares Júnior e Planche (2016) postulam que a busca por uma formação empreendedora por meio da educação formal, seja ela em nível técnico, superior ou em cursos de capacitação, é um meio relevante para aprender sobre as ferramentas necessárias para se gerir um negócio. Neste estudo, foi evidenciado que os gestores têm formação superior; sete em Educação Física, um em Direito (finalizando o curso de Educação Física) e um em Fisioterapia. Destaca-se, inclusive, que dois desses gestores vivenciaram, durante a graduação, atividades em projetos de extensão, laboratórios e estágios extracurriculares na área de formação. Ainda, seis gestores realizaram pós-graduação em nível *Lato sensu* e um em *Stricto sensu* em áreas correlatas à formação superior. Entretanto, apesar da trajetória acadêmica, todos os entrevistados ressaltam terem lacunas de conhecimento sobre a gestão de uma empresa, como pode ser observado no relato a seguir:

[...] ela (a **graduação, grifo nosso**) teve certa contribuição, mas em termos de negócio, de gestão, não se estuda nada [...]. Os cursos da “Biologia” [...], acredito eu, tanto Educação Física quanto qualquer outro que seja, não têm essa visão gerencial [...], de

mercado, de contabilidade, de virar um empregador, de ter um departamento comercial (G4).

Embora os gestores tenham relatado que a formação acadêmica não contribuiu no conhecimento sobre gestão, apenas dois entrevistados realizaram cursos de aperfeiçoamento nessa área após se tornarem gestores. Enfatiza-se que a formação continuada é um caminho para que o profissional se atualize perante o mercado, tornando-se um ser mais crítico e capacitado para lidar com as intercorrências do dia a dia, assim como as novas demandas da sociedade, permitindo desenvolver reflexões acerca da sua atuação (Mileo; Kogut, 2009; Almeida, 2017). Ainda, quando questionados sobre a aquisição de conhecimentos por meio da educação formal, os gestores consideram que algumas experiências pessoais e profissionais serviram de referência e contribuíram para o atual status que ocupam, como pode ser observado nos seguintes comentários:

Desde criança, [...] meus pais colocavam a gente para vender as coisas, [...] então a gente vendia e já guardava o dinheiro, administrava aquele dinheiro para comprar mais e continuar vendendo [...]. Meus pais sempre incentivaram a gente a trabalhar por conta própria (G6).

Eu aprendi a gerir o dinheiro, [...] principalmente quando eu comecei a ter os alunos de personal, mas eu aprendi na marra. Não foi pela universidade, [...] na marra [...], faltando dinheiro no final do mês, sobrando, faltando, e aí eu fui aprendendo a gerir o dinheiro (G3).

No entanto, é possível que apenas as experiências pessoais, profissionais e acadêmicas, obtidas ao longo da vida, não subsidiem os diferentes aspectos necessários à boa gestão de uma empresa. Silva *et al.* (2023) destacam que a falta de conhecimento

sobre gestão de pessoas, fluxo de caixa e como administrar um negócio são alguns dos problemas enfrentados por empreendedores. Vieira, Oliveira e Oliveira (2019) postulam que empreendedores deixam a busca pelo conhecimento sobre gestão para depois da abertura da empresa.

De forma geral, percebe-se que a propensão empreendedora dos gestores deste estudo foi estimulada por desejos e oportunidades particulares e que suas experiências profissionais/ pessoais contribuíram em sua atuação. No entanto, eles ainda pontuam que a graduação poderia ter fornecido algum conhecimento sobre gestão, o que sugere um olhar atento para uma possível necessidade de reorganização curricular desse curso, com disciplinas e estágios obrigatórios sobre gestão empresarial, em especial de empresas *fitness* (Cárdenas; Feuerschütte, 2014; Quinaud; Farias; Nascimento, 2018).

6 AÇÕES ADMINISTRATIVAS

As pessoas, na atualidade, estão cada vez mais expostas a diferentes fontes de pressão, seja na vida pessoal, seja profissional. No trabalho, os agentes estressores estão relacionados ao papel do indivíduo na organização, no relacionamento interpessoal e na interface casa/trabalho (Fidelis; Zille; Rezende, 2020). Em relação àqueles que exercem cargos de gestão, o estresse pode ser relativamente maior devido à responsabilidade assumida, ao excesso de carga de trabalho, às jornadas extensas com insuficiência de pausas para o descanso e por terem que lidar com imprevistos relacionados ao planejamento (Moretto; Padilha, 2020).

Sobre as funções ocupadas pelos entrevistados nas respectivas empresas, foi apontado que eles, além da gestão, assumem, pelo menos, outra função associada à sua área de formação técnica, como planejar e orientar os treinamentos e/ ou realizar avaliações físicas. Ademais, alguns relataram realizar tarefas operacionais práticas como atuar na recepção da academia, serviços de secretaria e

limpeza. Foi possível perceber que nem sempre a realização de múltiplas funções se deu por escolha própria, mas pela necessidade de se conter despesas.

Para estes, ao perceberem que conseguiam realizar várias tarefas ao mesmo tempo e pelo fato de o espaço físico ser pequeno, optaram por continuar realizando-as, realocando os recursos disponíveis. Diante do exposto, tornam-se relevantes reflexões acerca da realização de múltiplas funções por esses profissionais, uma vez que isso pode trazer prejuízos para a saúde física e mental (Hamouche; Marchand, 2021), o que reflete na queda da produtividade, podendo resultar em prejuízos para a empresa (Fidelis; Zille; Rezende, 2020). Vale ressaltar que os gestores compreendem que realizar muitas funções pode afetar negativamente o desenvolvimento pleno da gestão; no entanto, diante do tamanho da empresa e do número de funcionários, eles não veem outra opção senão realizá-las.

Apesar de assumirem muitas tarefas, todos disseram contar com algum tipo de ajuda na gestão da empresa. Foi relatado que, pelo menos em algum momento, eles receberam suporte administrativo e/ ou financeiro de familiares ou de amigos próximos que, em alguns casos, também são sócios da empresa. No entanto, estudos citam que fatores como a participação dos membros da família na sociedade da empresa e a falta de profissionalização da gestão são elementos que em médio e longo prazos podem comprometer os resultados e a própria sobrevivência desta (Zanatto; Gilioli, 2019; Silva; Medeiros, 2020). Porém, percebeu-se que o suporte recebido não impactava negativamente na atuação dos gestores, já que a busca por essa assistência levava em consideração a maior expertise da outra pessoa, quanto às ações que ela desempenharia.

Uma das possibilidades para que se possa otimizar o processo de gestão de uma empresa é a contratação de um serviço de consultoria, geralmente prestado por pessoa jurídica. De forma geral, uma consultoria

tem por finalidade diagnosticar e solucionar problemas internos, otimizar processos e auxiliar o gestor na tomada de decisões (Ramos; Santos, 2021). No presente estudo, foi possível observar que somente os voluntários G1 e G4, em algum momento, implantaram algum tipo de consultoria empresarial com o intuito de alcançar maior profissionalização do serviço prestado. No entanto, este tipo de serviço não ocorre mais. Todavia, quando G1 e G4 foram questionados sobre a possibilidade de contratar novamente uma empresa de consultoria, eles colocaram que não o fariam, pois acreditavam que esse investimento não seria uma prioridade atual pelo fato de os processos da empresa já estarem estruturados, como pode ser ilustrado a seguir:

De certa forma eles nos ajudaram a profissionalizar o serviço e a ter uma escala de entrega [...], ter um quadro, um fluxograma, tudo pré-definido para que corresse tudo bem. [...] como a cultura está bem enraizada da entrega desse serviço, as pessoas que entram para trabalhar como a gente já têm todo um arcabouço formado, para que se aprenda como a academia entrega (G4).

Dos gestores que não implantaram a consultoria, três afirmaram que pretendem implantar futuramente, pois acreditam ser um importante investimento para o crescimento da empresa. Quatro, no entanto, disseram que não implantariam, pois acreditam que a empresa já está estabelecida e com os seus processos organizados e/ ou que esse tipo de serviço não se enquadra ao prospecto financeiro e administrativo no momento.

7 ASPECTOS FINANCEIROS

Ao perguntar sobre a realização de um planejamento financeiro e de já ter havido ou não retorno dos investimentos iniciais da empresa, dois gestores disseram fazer o planejamento anualmente, cinco nunca o fizeram e dois o

fizeram apenas para prever quando ocorreria o retorno do investimento. Especificamente sobre o retorno financeiro dos investimentos iniciais, apenas dois deles responderam que não sabiam se o haviam tido. Nesse cenário, é válido salientar que o planejamento financeiro e a análise de viabilidade são estratégias que auxiliam a empresa a se desenvolver e se manter ativa no mercado, pois um controle financeiro estabelecido possibilita que a instituição tenha clareza do fluxo de caixa e consiga antecipar ocorrências sobre este. Além disso, a viabilidade do negócio permite a construção de aspectos estruturais da empresa para se encontrar a melhor forma de prestar o serviço (Lima *et al.*, 2018). Por outro lado, a ausência de um instrumento de controle financeiro impacta negativamente a saúde da empresa, já que interfere nas tomadas de decisão do gestor (Santos; Tofoli; Silva, 2018). Complementarmente, ressalta-se, no entanto, que tanto nas perguntas pré-definidas como nas espontâneas da entrevista, bem como nas respostas dos gestores, não foram abordados quantitativos financeiros, sejam eles médios, relativos ou absolutos.

Outros pontos importantes e intrínsecos à gestão financeira de uma empresa são o pagamento dos colaboradores e as retiradas de pró-labore. Nesse caso, e dado o viés da pesquisa, buscou-se entender se/ e como o gestor se vê enquanto colaborador e/ ou sócio da empresa. Assim, ao serem questionados se recebiam por cada função realizada na empresa, todos afirmaram receber por apenas uma delas e que, geralmente, o pagamento não era referente ao cargo de gestão. Ao serem questionados sobre a remuneração recebida, destaca-se que apenas um dos entrevistados disse receber um salário fixo e que, a depender do faturamento do mês, ele retira dividendos. Além disso, foi citado que situações como não receber pelo trabalho desenvolvido, para que as despesas sejam pagas, é uma realidade, como pode ser visto a seguir: “Olha eu recebo para uma (**função, grifo nosso**) só, e olhe lá. [...] Na verdade, quem tem salários são os meus

funcionários. [...] Então, para mim mesma [...], eu só estou pagando conta” (G7).

Para três dos gestores, a remuneração varia de acordo com o balancete mensal da empresa, ou seja, quando este é positivo, a retirada é diretamente proporcional ao lucro obtido, mas, se empatado ou negativo, ela não acontece. Essas ações tomadas pelos gestores ocorrem muitas vezes, pois estes foram os caminhos encontrados por eles para reduzir as despesas da empresa. Diante do exposto, Lima *et al.* (2018) consideram que o planejamento é de extrema importância, tanto para os momentos de crescimento quanto para os de prejuízo e que, por isso, a ferramenta de análise de viabilidade tem uma função essencial quando se pretende analisar os possíveis riscos e diminuir as incertezas.

8 VENDAS

Nas empresas, as vendas estão associadas a uma comunicação com troca de informações, em que um vendedor tenta persuadir um cliente a comprar um bem, um serviço, uma ideia ou qualquer coisa que venha a atender as suas necessidades (Rodrigues; Martins, 2020). No mercado *fitness*, geralmente são vendidos serviços de treinamento físico, em que o processo de vendas está em constante atualização, já que se faz necessária a busca recorrente por novos clientes, pois há uma taxa expressiva de rotatividade devido a motivos como distância da academia, procura por profissionais mais capacitados ou falta de tempo (Tavares Junior; Planche, 2016; Pereira Filho *et al.*, 2020).

Ao serem questionados sobre a utilização de alguma metodologia ou estratégia para captação de novos clientes, todos os entrevistados disseram que o ‘boca a boca’ é uma das principais formas de atrair clientes, assim como o uso de redes sociais e a realização de eventos. Essas ações utilizadas pelos gestores do *Fitness* se enquadram no que Raiol (2020) propõe sobre o processo de captação, em que considera o marketing e a realização

de eventos periódicos como boas estratégias para angariar clientes. No entanto, o autor ainda afirma que a oferta de um maior número de atividades para públicos distintos, inovação da cartela de serviços e descontos também são boas estratégias de captação de clientes. Sobre essas últimas estratégias apontadas, cabe ressaltar que, embora os gestores não as tenham citado diretamente, percebeu-se, ao longo das entrevistas, diferentes apontamentos sobre suas aplicações.

No que tange à fidelização de clientes, foi visto que há uma tendência de os gestores de utilizarem planos de venda trimestrais, semestrais e anuais. Ademais, todos os voluntários citaram que a qualidade do atendimento também é uma forma de fidelização, como dito por G4:

A gente também entende que se ele (o cliente, grifo nosso) não for bem atendido ou se ele não ficar satisfeito com a academia, não é esse processo de venda (de planos, grifo nosso) que vai segurá-lo. Pelo contrário, [...] ele vai sair, vai ter uma multa contratual [...] e isso não é a melhor forma de querer que um cliente volte para sua empresa. [...] Então, a gente pensa que a melhor forma de retenção é entregar o que [...] prometeu no balcão e da melhor forma possível. É com a estrutura sempre impecável, funcionando, com os professores sempre a postos para atender, atenciosos, com responsabilidade técnica, com entrega de bons treinos técnicos [...], a melhor forma de reter um cliente.

Quando argumentados sobre alguma metodologia/ estratégia para recuperação de clientes desistentes, quatro responderam que não utilizam nenhuma estratégia, e cinco disseram realizar contato direto com os clientes. Neste contexto, algumas questões foram levantadas com o intuito de conhecer as métricas utilizadas pelos gestores sobre os motivos que levam os clientes a se matricularem, permanecerem ou se desvincularem da empresa. Ao se tratar das

matrículas, o atendimento qualificado, a boa localização e a indicação do serviço por parte de terceiros foram unanimemente citadas por eles. Confiança e qualidade de atendimento e das aulas foram citados como os principais motivos relacionados a permanência dos clientes. Por fim, os gestores acreditam que a falta de identificação com o espaço, estrutura inferior à da concorrência e condições financeiras e/ ou logísticas dos clientes relacionam-se com o abandono. Vale lembrar que as respostas às questões anteriores foram dadas com base nas percepções e inferências do cotidiano de trabalho e não a partir de métricas. Cabe ressaltar que, semelhantemente ao posto para a categoria aspectos financeiros, também não foram abordadas nas entrevistas questões quantitativas sobre as métricas de venda.

Entender os motivos pelos quais os clientes deixam de treinar em uma Academia, Box, Studio, Centro de Treinamento etc., é tão importante quanto o que os faz continuar matriculados, pois saber o real motivo de um cliente não ter renovado e/ ou ter cancelado sua matrícula favorece a identificação dos pontos fracos da empresa e a criação de estratégias para solucioná-los (Raiol, 2020). As empresas *fitness* devem procurar construir uma relação empática com seus clientes em prol de suprir/ superar suas expectativas, conectando-se com os desejos e as necessidades deles, para que estes sejam captados e fidelizados (SEBRAE, 2018). Bartholomeu Neto *et al.* (2013) reiteram que a dificuldade de aderência ao exercício físico se dá, muitas vezes, pelo não alcance dos objetivos e/ ou pela falta de preparo das prestadoras deste serviço para lidar com diferentes perfis de pessoas. Tais condições resultam na perda de clientes para os concorrentes, devido à alta competitividade do mercado. Desse ponto de vista, a recuperação de clientes desistentes pode ser uma tarefa complexa para as empresas deste setor, pois nem sempre a dissolução do problema pode acontecer, principalmente quando ele não é reconhecido. Assim, faz-se necessário que as empresas saibam reconhecer suas limitações e busquem compreender o que

realmente leva os clientes a aderirem ou não aos seus serviços, elaborando boas estratégias para captá-los, mantê-los e recuperá-los, quando for o caso (Rocha, 2018; Raiol, 2020).

9 GESTÃO DE PESSOAL

Entender a importância das pessoas para uma empresa faz-se necessário quando se analisa pela ótica do capital humano, pois os indivíduos que formam a organização tornam possível o funcionamento de seus mecanismos (Chiavenato, 2022). Resende e Neiva (2021) apontam que as empresas que se preocupam em valorizar seus empregados por meio do investimento no crescimento profissional são mais produtivas e eficientes, por possuírem colaboradores mais felizes, satisfeitos e comprometidos com eles próprios e com o ambiente de trabalho. Nesse viés, a capacitação dos colaboradores é uma forma de a empresa reter talentos e minimizar a rotatividade, já que um profissional atuante, diante de um mercado tecnológico, revolucionário e competitivo, torna-se desejado por outras empresas (Cristani; Fumagalli, 2017).

Sobre a realização de investimento financeiro em capacitações para funcionários, dentro da própria empresa ou por meio de cursos e palestras de formação continuada, três gestores disseram que o fizeram. Por outro lado, seis gestores disseram já terem investido e/ ou investem, de forma esporádica, em algum tipo de treinamento para aperfeiçoamento técnico. No entanto, apesar de ter investido em capacitações no passado, G4 disse que, caso fosse realizá-la novamente, optaria por fazê-la em formato de premiação, pois percebeu que há mais valor gerado pelos colaboradores quando se premia o desempenho deles, como descrito a seguir:

Talvez fizesse novamente, mas de forma diferente. [...] Eu já fiz sobre sistema de premiação, premiando desempenho, levando para palestras, para curso e fornecendo subsídio técnico e isso foi uma coisa que eu vi funcionar mais, [...] em troca de premiação. Mas, normalmente, quando isso é feito sem

critério para todos, eu acredito que seja proveitoso para todo mundo, mas não tanto para a empresa. [...] Como experiência própria eu não vi um grande valor gerado, quando isso não tem um mérito por ter conquistado [...]. Eu sempre imaginei que fosse impactar com um valor maior [...], nessa atitude de investir no capital intelectual da empresa [...]. A resposta que eu tive não foi tão, não foi tão assim (G4).

Leite e Lott (2013) acreditam que percepções como essa possam ser comuns entre gestores de empresas, pois existe o receio de que o investimento seja em vão, já que, devido à constante rotatividade de colaboradores, perder o funcionário para a concorrência é um fator em potencial. Além disso, por esse motivo, torna-se relevante planejar a capacitação, efetuando um levantamento das necessidades da empresa, para identificar se esta é mesmo necessária.

Sobre os desafios na relação com os colaboradores, os gestores colocaram que fatores como problemas no relacionamento interpessoal, rotatividade de colaboradores e a falta de autonomia dos profissionais quanto à elaboração de programas de treinamento dificultam o trabalho em equipe. Para lidar com essas questões, os gestores disseram utilizar o diálogo e estarem em constante adaptação. Obstáculos como os supracitados são comuns dentro das empresas e não devem ser ignorados, já que podem trazer prejuízos para a harmonia do cotidiano. A posição dos gestores quanto às tomadas de decisões relativas às situações expostas é de grande valia, pois estes assumem algum protagonismo, agindo com responsabilidade na resolução de intercorrências e na interpretação dos fatores que a motivam (Alméri; Barbosa; Nascimento, 2014).

Ao perguntar aos gestores se os seus colaboradores ‘vestem a camisa’ da empresa, oito dos nove entrevistados disseram que sim e um disse que não. Embora um gestor tenha dito que não acredita que os colaboradores ‘vestem a camisa’ da empresa, ele acredita que eles ‘vestem a ideia’, no sentido de agirem de acordo com os valores da organização. Ele explica sobre isso na seguinte fala:

Se vestir a camisa, você acredita, que seja defender a empresa ou falar bem, ou ajudar, ou trazer mais funcionários, pode ser que eu concorde que seja vestir a camisa. Mas olha, eu acredito que vestir a ideia é o mais importante, porque quando você vê essa ideia, você consegue reproduzir isso, você consegue replicar [...] (**O colaborador consegue, grifo nosso**) entender o que a gente quer que seja entregue para o cliente, e o cliente entende o que ele precisa esperar da academia (G4).

Vale ressaltar que o número de colaboradores varia entre cada empresa participante do estudo, sendo que, em alguns casos, há apenas mais um profissional além do gestor. Desta forma, esse pode ser um dos motivos para que os entrevistados percebam existir uma boa relação entre eles próprios e os seus colaboradores. Percebe-se que os entendimentos dos gestores sobre ‘vestir a camisa’ são subjetivos, mas que se assemelham quanto à identificação do colaborador com os ideais da empresa. Devido a isso, estimular a proximidade entre a administração e a base operacional da empresa e aguçar o senso de identidade do colaborador pode ser uma forma de alinhar os esforços para a obtenção de resultados, trazendo benefícios a toda organização (Chiavenato, 2022).

10 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os entrevistados afirmaram que os processos de recrutamento de novos colaboradores, sejam eles estagiários, sejam profissionais formados, ocorrem sob demanda e disseram, ainda, contar principalmente com as indicações de pessoas de confiança. No entanto, em outras situações, eles divulgam as vagas ociosas nas redes sociais, realizando entrevistas posteriormente. Ao procurar por um novo colaborador, quando há uma baixa repentina neste quadro, a empresa corre maiores riscos ao tentar ocupar a vaga em um regime de urgência, pois é nessa fase que o gestor pode identificar

se o perfil do indivíduo está alinhado com a política e as necessidades da empresa, realizando, dessa forma, uma melhor contratação (Cristani; Fumagalli, 2017).

Segundo os gestores, é esperado que os profissionais a serem contratados tenham domínio para além do conhecimento técnico, devendo, também, apresentar uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, proatividade e boa educação. Assim como foi colocado pelos gestores, com relação às habilidades interpessoais (*soft skills*), Travassos (2019) aponta que essas são competências que fazem os profissionais se destacarem no ambiente laboral, já que as habilidades interpessoais que impulsionarão os profissionais a atingir a máxima performance, fazendo, assim, diferença na sua atuação.

Por fim, com relação à capacitação após a contratação dos profissionais/ estagiários, todos os entrevistados disseram que eles mesmos realizam a capacitação dos contratados. Resende e Neiva (2021) colocam que a capacitação de profissionais traz vantagens para a empresa, já que isto pode trazer melhorias nos padrões profissionais e no serviço prestado, fortalecimento de autoconfiança, o trabalho em equipe, apoiando para ocorrência de uma mudança organizacional positiva.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de pesquisa revelou que o ingresso na seara empreendedora e gerencial, por parte dos profissionais em tela, deu-se pelo engajamento em oportunidades de negócio surgidas no decorrer de suas jornadas laborais. Nota-se, portanto, que a oferta de empreendimentos *fitness* no contexto analisado ocorre com algum traço de casualidade e com níveis residuais de planejamento. Dessa maneira, traz consigo a atuação intuitiva de gestores, que se lançam no mercado *fitness* e que, ao longo do tempo, reconhecem carências de ordem administrativa e financeira, buscando saná-las ao mesmo passo que a oferta dos serviços prestados.

Nessa esteira, fica em xeque o imaginário social do empreendedor de sucesso, que atua

delegando funções e auferindo os lucros obtidos pelo seu negócio. Ao contrário, a realidade imposta pela pesquisa demonstra um cotidiano de trabalho marcado pela sobreposição de funções e a sobrecarga de trabalho, quase sempre presentes em nome da competitividade no mercado. Por esse prisma, são perceptíveis os riscos à sustentabilidade do empreendimento, mas, principalmente, ao reconhecimento profissional, à saúde física, à saúde mental e à vida pessoal dos gestores.

Entretanto, é imperativo ressaltar que os sujeitos da pesquisa reconhecem o cenário apresentado e valem-se de diferentes estratégias para superarem os desafios compulsórios ao ambiente corporativo/ empresarial. Por isso, os limites observados na formação inicial bem como as questões relativas à gestão dos serviços, das pessoas e dos recursos parecem não desmobilizar o bônus de uma atuação profissional autônoma, demarcada pela possibilidade de acesso ao lucro gerado pelo negócio.

Por fim, recomenda-se que outros estudos sejam conduzidos a fim de compreender como gestores de outras localidades e regiões lidam com a organização de suas empresas, diante de um mercado crescente e que está cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

- ACAD. Associação Brasileira de Academias. IHRSA publica dados do mercado mundial do *fitness*. **Revista ACAD Brasil**, v. 20, n. 82, p. 10-20, 2018.
- ALMEIDA, V. R. A área de Gestão do Esporte na formação da Educação Física nos cursos de graduação da cidade de Santos. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 2, 2017.
- ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, 2014.

- BARTHOLOMEU NETO, J. *et al.* Motivos do abandono de academias de ginástica por universitários com sobrepeso ou obesidade. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 21, n. 3, p. 96-104, 2013.
- BASTOS, F. C.; FAGNANI, E. K.; MAZZEI, L. C. Perfil de gestores de redes de academias de *fitness*. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 64-74, 2011.
- BROCH, C. *et al.* Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais em Educação Física que atuam em academias de ginástica. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 43, 2021.
- CAPUTO, E. L. *et al.* Perfil dos proprietários das academias de ginástica de Pelotas-RS: um estudo censitário. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 28, n. 1, p. 24-32, 2020.
- CÁRDENAS, A. R.; AMBONI, N.; DIAS, J. S. Análise da sazonalidade em uma academia de ginástica de Florianópolis, Santa Catarina. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, 2014.
- CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. A formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 17, n. 4, 2014.
- CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto e Contexto**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- GOUGH, C. **Market share of global health and fitness club industry 2021-2030**. 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/605188/us-fitness-health-club-market-share-by-company/>. Acesso em: 23 jan. 2024.
- GOUGH, C. **Total number of health and fitness clubs worldwide 2009 to 2019**. 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/275056/total-number-of-health-clubs-worldwide/#statisticContainer>. Acesso em: 23 jan. 2024.
- CRISTANI, S. A.; FUMAGALLI, L. A. W. Como Reter Talentos nas Organizações. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 10, p. 1-17, 2017.
- ESGUERRA, G. A. Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. **Estudios Gerenciales**, v. 38, n. 162, p. 109-119, 2022.
- FERREIRA, L. F. F. *et al.* Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FIDELIS, J.; ZILLE, L.; REZENDE, F. de. Estresse e trabalho: O drama dos gestores de pessoas nas organizações contemporâneas. **Revista De Carreiras E Pessoas**, v. 10, n. 3, 2020.
- FREITAG, R. M. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? **Revista de Estudos da Linguagem**, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018.
- FREITAS, A.; LACERDA, T. S. *Fitness centers: what are the most important attributes in this sector?* **International Journal for Quality Research**, v. 13, n. 1, p. 177-192, 2019.
- GARAY, L. C.; SPERANDEI, S.; PALMA, A. O impacto das características individuais na permanência em programas de atividades físicas numa academia de ginástica. **Motricidade**, v. 10, n. 3, p. 3-11, 2014.
- HAMOUCHE, S.; MARCHAND, A. Linking work, occupational identity and burnout: The case of managers. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 14, n. 1, p. 12-31, 2021.

- LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 42, 2013.
- LIMA, J. L. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma academia de ginástica em Vila Velha, Espírito Santo-BR. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 1, n. 2, p. 97-110, 2011.
- LIMA, J. *et al.* Estratégias e Tendências Gerenciais na Gestão de Academias: O Perfil dos Coordenadores e das Academias em Videira. **Revista de Gestão do Esporte, do Lazer e do Turismo**, v. 7, n. 1, 2018.
- MEDEIROS, M. Pesquisas de abordagem qualitativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 2, p. 224-229, 2012.
- MELHADO, J. P.; PLASTER, J.; YOONG, P. S. **Empreendedores Brasileiros**: perfis e percepções. Endeavor Brasil, 2013. Disponível em: https://mail.cref14.org.br/documentos_download/empreendedores.pdf. Acesso em: 9 maio 2022.
- MELLO, J. A. C.; SILVA, S. S. P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz**, v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013.
- MILEO, T. R.; KOGUT, M. C. A importância da formação continuada do professor de educação física e a influência na prática pedagógica. *In*: IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO- EDUCERE, 9., 2009, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: PUCPR, 2009. p. 4943-4952.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MORETTO, M. R. G.; PADILHA, V. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 23, n. 2, p. 157-174, 2020.
- ONozato, E. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2019. Curitiba: IBQP, 2020.
- PEREIRA FILHO, E. *et al.* Motivações para a rotatividade de usuários em academias de ginástica. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 32-52, 2020.
- QUINAUD, R. T.; FARIAS, G. O.; NASCIMENTO, J. V. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in) formação dos cursos de bacharelado em Educação Física do Brasil. **Movimento**, v. 24, n. 4, p. 1111-24, 2019.
- RAIOL, R. A. Análise das Estratégias Utilizadas Pelos Gestores de Academias de Ginástica Visando Captação, Retenção e Recuperação de Clientes. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 10, n. 1, p. 1-9, 2020.
- RAMOS, J. F.; SANTOS, T. R. G. A importância da consultoria nas empresas. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 9, n. 207, p. 1-15, 2021.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.; Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *In*: BEUREM, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.
- RESENDE, S.; NEIVA, E. Associações entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comportamento de Apoio à Mudança Organizacional: Um Estudo Longitudinal. **Revista Psicologia**, v. 21, n. 4, 2021.
- ROCHA, R. P. F. **Práticas de recuperação de clientes**: Winback strategies. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Porto, Porto, 2018.
- RODRIGUES, G.; MARTINS, T. S. Capacidade de vendas e desempenho: papel da orientação para o mercado, capacidades pessoais e gerenciais. **Revista De Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, 2020.

- SANTOS, J. A.; TOFOLI, E. T.; SILVA, I. C. A importância do planejamento financeiro para o sucesso das micros e pequenas empresas. **Colloquium Socialis**, v. 2, n. Especial 2, p. 782-789, 2018.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório de Inteligência Fitness** - Fidelizando clientes. 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Sebrae_Fitness_Nov2018_GEST%C3%83O%20DE%20CONFLITOS.pdf. Acesso em: 6 jun. 2022.
- SILVA, L. C. *et al.* Fatores Condicionantes à Mortalidade De MPE's – Micro E Pequenas Empresas No Brasil. ID on Line. **Revista De Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 141-149, 2023.
- SILVA, S. P.; MEDEIROS, S. A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão?. **Revista Valore**, v. 4, p. 553-71, 2020.
- TAVARES JUNIOR, A. C.; PLANCHE, T. C. Motivos de desistência da prática de exercícios físicos em academia: estudo de caso com mulheres de Pirassununga-SP. **Saúde em Revista**, v. 16, n. 43, p. 63-70, 2016.
- TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2019.
- VASCONCELOS, R. B. B. de.; SANTOS, J. F. dos.; ANDRADE, J. A. de. Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. e190106, 2021.
- VIEIRA, A. G.; OLIVEIRA, V. C.; OLIVEIRA, A. C. Empreendedorismo: requisitos e habilidades empreendedoras e administrativas para a eficácia na organização. **Revista Científica de Negócios: Artigos, Resumos e Resenhas**, v. 1, n. 1, p. 108-124, 2019.
- VIEITES, A. L. P. Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica. *In*: SANTOS, E. A. P.; CRUZ, M. T. S. (org.). **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books, 2019. p. 26-34.
- ZANATTO, T.; GILIOLI, R. M. Os desafios da gestão em uma empresa familiar. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 8, n. 8, p. 293-306, 2019.