

# PLANO DE NEGÓCIOS E METODOLOGIA CENTRO DE TREINAMENTO *FLOW*

Jaqueline Fumagali<sup>1</sup>

Pedro Henrique Festugatto<sup>2</sup>

Anderson Rech<sup>3</sup>

## RESUMO

**Introdução:** O progressivo aumento de adeptos ao exercício físico traz consigo um público cada vez mais informado e exigente nesse assunto. Com o crescimento da demanda na área *fitness*, também houve um progresso da competitividade entre as empresas desse mercado. Hoje vem se tornando mais difícil tanto para um novo negócio *fitness* entrar e crescer no mercado, quanto para os negócios já existentes se manterem estabilizados. Inovação e qualidade de serviço são fatores essenciais para um negócio de sucesso, e para isso se faz necessário um planejamento estruturado e personalizado pelos empreendedores e gestores. Portanto, o objetivo do presente estudo é planejar a implantação e a metodologia de treinamento e acompanhamento da empresa *Flow*, um Centro de Treinamento Físico. **Metodologia:** A metodologia do presente estudo foi dividida em duas sessões, a primeira referente ao processo de entrevista desde sua elaboração até a análise da mesma. A segunda subdivisão é correspondente à elaboração e definição dos protocolos de treinamento, progressão e avaliação que serão adotados no centro de treinamento *Flow*. **Resultados:** Todos os entrevistados utilizam o *fitness não convencional* em suas empresas, sendo o *treinamento funcional* o método mais aplicado. Os entrevistados caracterizam seus negócios como Boutique e Academia de Nicho, contando com ambiente enxuto com atendimento personalizado. Apenas um dos entrevistados recorreu a um Plano de Negócios para o estudo de sua empresa. Foi protocolado um método de treinamento baseado em quatro pilares (Animal Flow, Treinamento de força, Treinamento Contínuo e HIIT) estruturado em ciclos de três semanas. O Protocolo de avaliação contém seis componentes, que serão testados trimestralmente. O plano de progressão é composto por uma metodologia de desafios, com três desafios que se repetem duas vezes ao ano. **Conclusão:** Conclui-se que o Centro de Treinamento *Flow* apresenta um modelo de negócio planejado e conveniente dentro das tendências do mercado. O planejamento e organização indicam que o CT *Flow* foi pensado e estruturado antes de entrar no mercado, o que aumenta fortemente as chances de sucesso e crescimento do negócio.

**Palavras Chave:** Gestão de negócios. Empreendedorismo. Mercado *fitness*. Treinamento físico. Avaliação física.

---

<sup>1</sup> Estudante do 8º semestre do curso de Bacharel em Educação Física da Universidade de Caxias do Sul.

<sup>2</sup> Estudante do 8º semestre do curso de Bacharel em Educação Física da Universidade de Caxias do Sul.

<sup>3</sup> Doutorado em Ciências do Movimento Humano e professor do curso de Educação Física da Universidade de Caxias do Sul.

## ABSTRACT

**Introduction:** The progressive increase of adepts to physical exercise brings with it an increasingly informed and demanding public in this matter. With the growth in demand in the fitness area, there was also an increase in competitiveness among companies in this market. Today, it is becoming more difficult for a new fitness business to enter and grow in the market, and for existing businesses to remain stabilized. Innovation and quality of service are essential factors for a successful business, and for that a structured and personalized planning by entrepreneurs and managers is necessary. Therefore, the objective of this study is to plan the implementation and training methodology and monitoring of the company Flow, a Physical Training Center. **Methodology:** The methodology of this study was divided into two sessions, the first referring to the interview process from its preparation to its analysis. The second subdivision corresponds to the elaboration and definition of training, progression and evaluation protocols that will be adopted in the Flow training center. **Results:** All respondents use unconventional fitness in their companies, with functional training being the most applied method. Respondents characterize their businesses as Boutique and Niche Academy, with a clean environment with personalized service. Only one of the interviewees used a Business Plan to study his company. A training method based on four pillars (Animal Flow, Strength Training, Continuous Training and HIIT) structured in three-week cycles was filed. The Assessment Protocol contains six components, which will be tested quarterly. The progression plan consists of a challenge methodology, with three challenges that are repeated twice a year. **Conclusion:** It is concluded that the Flow Training Center presents a planned and convenient business model within the market trends. The planning and organization indicate that CT Flow was thought out and structured before entering the market, which greatly increases the chances of success and business growth.

**Keywords:** Business management. Entrepreneurship. Fitness market. Physical training. Physical assessment.

## INTRODUÇÃO

Com a expansão da tecnologia e da acessibilidade à informação, a sociedade se tornou mais seletiva e exigente. O produto ou serviço que não sofre inovações entra em desuso ou é descartado. Empreender é uma atividade importante nesse contexto, no entanto junto com uma ideia inovadora surge a necessidade da pesquisa e do planejamento, uma vez que o empreendedor deve estar atento ao mercado para correr menores riscos de insucesso.

No âmbito *fitness*, o mercado vem se tornando complexo. O produto oferecido é o treinamento físico, caracterizado por Roschel, Tricoli e Ugrinowitsch (2011) como um processo repetitivo e sistemático composto de exercícios progressivos que visam ao aperfeiçoamento do desempenho. Entretanto, Menezes (2013) aponta que ele passou a ser mais que um mercado de atividades recreacionais, atléticas e com objetivos estéticos, o *fitness* tem hoje relevância para diversos segmentos econômicos e sociais. Além disso, esse mercado foi agregando outros significados, como uma ampliação dos conceitos de bem-estar e de saúde.

É notável o aumento da preocupação das pessoas com a saúde e a aparência física, em consequência disso, Roth (2007) revela que a indústria do *fitness* se reestruturou para acompanhar as exigências dos consumidores. As mudanças englobam desde a evolução tecnológica de aparelhos de musculação até novas estratégias com programas pré-desenvolvidos, bem como o surgimento do *fitness* não convencional, caracterizado pela periodização de exercícios multiarticulares executados sem o uso das máquinas de treinamento resistido. Neste tipo de *fitness*, equipamentos genéricos cumprem múltiplas funções, o que se reflete diretamente na estrutura de seus modelos de negócios (MENEZES, 2013). Fatores como a exploração do *fitness* não convencional e o surgimento de novos nichos nessa área também ocasionaram o aumento das opções disponíveis no mercado e da concorrência entre elas (DAMASCENO, 2014).

Sendo assim, verificou-se a necessidade de inovação no mercado *fitness*, que apresenta grande competitividade na região. Porém, observa-se um maior potencial de exploração no que diz respeito a métodos e a sistematização do treinamento. Desse modo, visualiza-se uma “oportunidade empreendedora”, caracterizada por Hisrich, Peter e Shepherd (2014) como uma situação na qual novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção.

O trabalho a seguir consiste na elaboração, aplicação e análise de uma pesquisa realizada com gestores da área do *fitness* não convencional que objetivou estudar as suas características, bem como extrair informações pertinentes para a elaboração da metodologia de

treinamento, progressão e avaliação. Além disso, o objetivo do presente trabalho é definir e estruturar as metodologias de treinamento, progressão e avaliação do Centro de treinamento Flow.

## **MÉTODOS**

A metodologia do presente estudo será dividida em duas sessões, a primeira referente ao processo de entrevista desde sua elaboração até a análise da mesma. A segunda subdivisão é correspondente à elaboração e definição dos protocolos de treinamento, progressão e avaliação que serão adotados no centro de treinamento *Flow*.

### **METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO, APLICAÇÃO E ANÁLISE DA ENTREVISTA**

A entrevista foi elaborada a fim de obter informações profissionais do entrevistado, bem como da gestão de sua empresa e dos modelos de progressão e avaliação adotados pelo centro de treinamento. Estes temas foram divididos em onze perguntas de respostas abertas que objetivavam analisar os empreendimentos na área do fitness não convencional em Caxias do Sul e região.

Foram selecionados, por conveniência, Centros de treinamento/ estúdios que se enquadram no modelo de fitness não convencional. O primeiro contato com os gestores foi via aplicativo de mensagens instantâneas, convidando para a participação da pesquisa. Dessa forma, ao se mostrarem interessados, foi agendada uma reunião por meio de uma ferramenta de comunicação por videoconferência (Google Meet). Para essa etapa da pesquisa, foram recrutados gestores de quatro empresas da região. Outro procedimento realizado antes da realização e gravação da entrevista foi o envio do termo de consentimento livre e esclarecido, expondo fatores a respeito de sua participação voluntária na pesquisa e do direito ao uso das informações coletadas.

## **AMOSTRA**

Foram selecionados quatro indivíduos para participar do estudo. Os critérios de seleção da amostra incluíram: ser gestor de um Centro de Treinamento ou Studio Fitness que se caracterize como modelo Fitness não convencional; ter formação em Educação Física; gerir uma empresa localizada na cidade de Caxias do Sul e região; gerir uma empresa com mais de um ano de mercado. Três empresas localizam-se na cidade de Caxias do Sul e uma em Nova Petrópolis.

## ELABORAÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista foi elaborada baseando-se em questões relacionadas ao planejamento e estruturação de uma empresa de treinamento fitness, vinculando o empreendedorismo e a gestão com a educação física. Plano de estabelecimento, metodologia de treinamento e avaliação, assim como informações profissionais e opiniões pessoais dos gestores compõem a entrevista. Foram desenvolvidas onze perguntas de respostas abertas, objetivando coletar informações pertinentes ao estudo. Abaixo, apresentamos o quadro com as perguntas da entrevista:

**Quadro 1-** Perguntas da entrevista com gestores

1	Fale um pouco sobre você: nome, idade, experiências profissionais, nome da empresa atual e tempo de Mercado.
2	O que te levou a empreender?
3	Em poucas palavras, como você caracteriza a empresa atual, em termos de modelo de negócio, público alvo, estrutura?
4	Porque escolheu o modelo fitness não convencional?
5	Como é composta a estrutura organizacional da empresa, em termos de equipe e funções?
6	Antes de empreender, você fez algum tipo de plano de negócios? Se sim, qual e porquê?
7	Você pode comentar sobre a gestão da empresa, em termos de número de alunos, planos, serviços oferecidos, tíquete médio, etc?
8	Como você caracteriza os pontos fortes e fracos, internos e externos, da empresa?
9	Na sua opinião, o que é mais valorizado pelo aluno que procura este tipo de serviço?
10	Você pode comentar sobre o modelo de treinamento adotado, bem como são feitas avaliações e progressão dos alunos?
11	Você pode relatar sobre as dificuldades iniciais, ao abrir a empresa, bem como alguma sugestão para quem está iniciando? Há algo que você faria de diferente se estivesse iniciando seu empreendimento hoje?

Fonte: elaborado pelos autores.

## GRAVAÇÃO E TRANSCRIÇÃO

Após o consentimento, três dos entrevistados tiveram sua entrevista realizada e gravada

através da ferramenta Google Meet. Já o quarto entrevistado preferiu responder às perguntas por áudio via aplicativo de mensagens instantâneas (WhatsApp), alegando problemas de saúde.

Com a gravação já disponível, a transcrição deu-se pela ferramenta Microsoft Stream, que ao término do processo, gera automaticamente um documento com o texto correspondente às falas. Os pesquisadores executaram manualmente a formatação deste documento, tal como o ajuste de erros de leitura feitos pelo aplicativo e erros ortográficos. Como previamente acordado com os participantes, a transcrição foi enviada para averiguação dos mesmos, via e-mail ou via WhatsApp e posteriormente foram aprovadas.

## **ANÁLISE DA ENTREVISTA**

Ao término do processo de transcrição e aprovação da entrevista, a análise das informações coletadas foi realizada apoiada na subdivisão por tópicos de interesse, os quais foram definidos a partir dos objetivos do presente estudo. A referida análise tem base na realidade informada pelos gestores e, considerando pertinente à discussão, foram relacionados os seguintes assuntos: a) A escolha do Fitness não convencional; b) Mercado *fitness* no Brasil e caracterização do modelo de negócio; c) Plano de negócio, análise de mercado e dicas para novos gestores; d) Métodos de treinamento, progressão e avaliação.

## **METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DOS PROTOCOLOS DE TREINAMENTO, PROGRESSÃO E AVALIAÇÃO**

Para a elaboração dos protocolos de treinamento, progressão e avaliação, foram analisadas as entrevistas realizadas com os gestores de estúdio fitness, destacando as respostas que se referem às perguntas número 8, 9 e 10 que se relacionam diretamente com pontos fortes e fracos de seus negócios, pontos valorizados pelos clientes e metodologia de treinamento. Também foram pesquisados artigos científicos nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e na plataforma Google Acadêmico. Essa investigação envolveu a busca por estudos que possuem como descritores os termos: “treinamento de força”; “treinamento funcional”; “treinamento cardiorrespiratório”; “treinamento de mobilidade”, “treinamento de flexibilidade” e “avaliação física”. Utilizou-se também referências bibliográficas da Biblioteca Virtual da Universidade de Caxias do Sul e do acervo pessoal dos pesquisadores.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a exposição dos resultados optou-se pela divisão da sessão em duas porções diferenciadas entre si. A primeira, em que são abordados os resultados da entrevista, contendo a caracterização da amostra e análise dos tópicos de interesse; e a segunda, que trata da elaboração, análise e discussão do protocolo de treinamento, progressão e avaliação.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO DA ENTREVISTA

#### Caracterização da amostra

No quadro abaixo, foram relacionados dados referentes aos quatro gestores entrevistados e suas respectivas empresas.

**Quadro 2** – Caracterização da amostra

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA				
	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3	GESTOR 4
Idade	32 anos	42 anos	31 anos	30 anos
Tempo de Experiência	8 anos	15 anos	7 anos	4 anos
Motivo para empreender	Perfil de liderança	Visão de crescimento	Perfil empreendedor	Visão de crescimento
Modelo de Negócio	Centro de Treinamento	Estúdio Fitness	Estúdio Fitness	Centro de Treinamento
Tempo de Mercado	5 anos	10 anos	1 ano	4 anos
Público alvo	30 - 45 anos	70% mulheres	30 - 48 anos, 70% mulheres	18 - 30 anos
Estrutura Organizacional	2 sócios, 1 estagiário	2 sócios, 2 instrutores	2 sócios, 6 instrutores, 1 recepcionista, 1 faxineira	1 proprietária, 2 instrutores, 1 faxineira

Fonte: elaborado pelos autores.

#### A escolha do fitness não convencional

O fitness não convencional é caracterizado por não seguir todos os padrões do fitness convencional. Menezes (2013) define o fitness não convencional como sendo o conjunto de práticas de exercícios executados sem o uso das máquinas de treinamento resistido e baseado em exercícios multiarticulares e não isolados. Segundo ele, o *Fitness não convencional* é um mercado em expansão e torna-se uma excelente alternativa de modelo de negócio por ter um perfil de custo reduzido, por distanciar-se de alta competitividade do mercado referente ao *Fitness convencional* e por oferecer inovação em termos de treinamento (MENEZES, 2013).

A sua forma mais habitual de manifestação é através do treinamento funcional, caracterizado essencialmente, por treinar com o propósito de reprodução de ações motoras que serão utilizadas pelo praticante no seu cotidiano (BOYLE, 2018; MONTEIRO e EVANGELISTA, 2015). É importante levar em consideração que o treinamento funcional traz consigo uma base com muitos pontos similares ou idênticos à base do treinamento convencional. A musculação, como fitness convencional, também tem seus propósitos e também trabalha com movimentos multiarticulares, apenas com uma metodologia diferente. Pode-se até colocar esses modelos de treinamento em caixas separadas, mas não podemos fechá-las afirmando que não estão conectadas em vários aspectos.

Em relação ao mercado, é fundamental o desenvolvimento de metodologias de treinamento e produtos com foco na inovação. Esta é uma alternativa para as empresas e profissionais que buscam atualização contínua com base no mercado de fitness, saúde e bem-estar (AMARAL e PALMA, 2018)

Os resultados da pesquisa de Amaral e Palma (2018) sobre as tendências do *Fitness* para o Brasil no ano de 2019 corroboram as afirmações de Menezes (2013), destacando métodos de treinamento “não convencionais”, tecnologia e inovação como principais tendências tanto para o Brasil, quanto para os Estados Unidos.

*“A vida é movimentos complexos, vamos ter rotação, flexão, vamos ter rotação com flexão, a gente vai ter diversos movimentos ao mesmo tempo”*, a argumentação de escolha pelo fitness não convencional do entrevistado 3, compatibiliza com Boyle (2018) ao expor que treinamento funcional objetiva fornecer uma série contínua de movimentos e ensinar os alunos a lidar com o peso do corpo, em todos os planos de movimento. Além disso, Power e Howley (2005) expressam que o exercício multissegmentar tem vantagens funcionais, pois exige do aluno o controle tanto do equilíbrio quanto dos fatores de estabilização.

O mesmo entrevistado ainda revela: *“vejo o treinamento funcional muito mais avançado... a musculação trabalha uma musculatura muito isolada e a vida não é isolada né?!”*. Neste contexto, Menezes (2013) pontua que o fitness convencional é limitado pela padronização advinda do uso de máquinas com objetivos prioritariamente estéticos e com pouca transferência funcional. O que compactua com a justificativa de escolha do entrevistado 1 *“escolhi o treinamento funcional por ter um propósito na metodologia, por realmente trabalhar com movimento e saúde, e não somente com estética.”* Segundo Boyle (2018), os programas do gênero fitness não convencional trabalham movimentos, não músculos, ficando claramente estabelecida a reprodução de movimentos em grandes cadeias musculares integradas como alvo a melhora do movimento e favorecendo assim, a transferência do que se treina às situações do cotidiano, seja na vida diária ou no esporte, pois quanto maior for a

similaridade ou equiparação aos movimentos, maior será a transferência dos ganhos obtidos na atividade em questão (TEIXEIRA e GUEDES JR, 2016; SILVA, 2011).

Quando questionado pela escolha, o entrevistado 4, expõe seu gosto pela conexão com os alunos “*e de saber que eu realmente faço diferença na vida dessas pessoas.*” Já o entrevistado 2 reforça que o seu método de trabalho preza pela diligência: “*a gente dá atenção a todos os alunos, todos recebem atenção*”. Ainda que com múltiplos perfis, os praticantes do fitness não convencional têm em comum a busca de algo que não é encontrado no fitness convencional (MENEZES, 2013).

Por sua vez, o Centro de Treinamento Flow também segue a linha do Fitness Não Convencional, objetivando trabalhar o corpo como um todo em suas diferentes valências físicas. Embasado na metodologia do Treinamento de Força, do Animal Flow, do HIIT, e do Treinamento Contínuo, o CT Flow tem o seu próprio método de treinamento, assim caracterizando-se como não convencional.

### **Mercado fitness no brasil e caracterização do modelo de negócio**

Segundo o levantamento de dados da IHRSA 2017 (International Health Racquet & Sportsclub Association) apud ACAD Brasil (2018), o Brasil está em segundo lugar no ranking mundial em número de academias, com aproximadamente 34500 unidades, ficando atrás apenas dos EUA (Estados Unidos), com 38500 unidades. No ranking de número de clientes, o Brasil ocupa a quarta posição, com aproximadamente 9.6 milhões, ficando bem atrás dos 60,8 milhões de clientes nos EUA e próximo dos 10,6 e 9,7 milhões na Alemanha e Reino Unido, respectivamente.

Um dado que chama atenção é o ranking do faturamento dos países no mercado fitness, onde o Brasil, mesmo representando segunda posição no número de academias e quarta posição no número de clientes, encontra-se na décima segunda posição mundial com aproximadamente 2,1 bilhões de dólares apenas (quase 15 vezes menos que os EUA e menos que metade do faturamento da Alemanha e Reino Unido). Saba apud Dale (2018) afirma que o cenário político econômico e a desvalorização da moeda nacional são fatores que influenciam esse resultado. Cortines apud Dale (2018), complementa que os resultados no faturamento podem ter sido impactados também pelo fato dos proprietários de negócios fitness no Brasil terem forte conhecimento na área técnica e carecer de conhecimento sobre gestão. Nesse contexto, o entrevistado 3 afirma que uma dificuldade dos gestores “*...é realmente não saber nada sobre gestão, no início eu trabalhava literalmente com uma agenda de mão escrevendo o nome das*

*peessoas nos horários*”. Ainda, sobre os baixos resultados no faturamento, Ribeiro apud Dale (2018) aponta que “os novos modelos de negócios que entraram no mercado, como a academia low price, fizeram as pequenas e médias academias reduzirem o preço cobrado pelos seus serviços para conseguir se manter no mercado”. O entrevistado 3 concorda com tal argumento quando expõe: “*quem trabalha num formato mais boutique... é difícil tu disputar com uma Engenheira do Corpo, Smart Fit com planos de 70, 50 reais há três ou quatro quadras do teu negócio*”.

Mesmo bem posicionado no ranking de número de clientes, a taxa de penetração no mercado fitness (número de clientes dividido pela população total) era de apenas 4,62% em 2017, considerado baixo, quando comparada com a taxa de 15% ou mais dos 8 líderes mundiais. Porém, cabe salientar, que esse é o maior percentual encontrado no nosso país até hoje. A taxa de penetração do mercado fitness no Brasil vem crescendo devido à oferta de serviços e negócios com nichos mais específicos (ACAD BRASIL, 2018).

O crescimento da segmentação no mercado de fitness é uma consequência do próprio desenvolvimento do setor. Toda vez que um determinado mercado cresce, a tendência é segmentar. Além da forte concorrência, o padrão de exigência dos consumidores também fica mais alto. Dessa forma, o apelo comercial passa a ser oferecer um serviço para uma demanda específica de acordo com as necessidades próprias do segmento escolhido (ARMILIATO apud ALMEIDA, 2013)

Apresentam-se hoje quatro diferentes modelos de negócios fitness, classificados por estrutura, modelo de atendimento, serviços oferecidos e ticket médio: modelo Low Cost (low price), Full Service, Boutique e Academia de Nicho. No modelo Low Cost, destacam-se características como uma estrutura grande, equipamentos modernos, atendimento “superficial” ao aluno e ticket médio bem reduzido. As academias Full Service também são conhecidas como “academias convencionais”, têm estrutura intermediária, oferecem diversos serviços e modalidade por um ticket médio mediano. O modelo Boutique traz um atendimento premium, com luxo e conforto e uma estrutura moderna e ticket médio mais alto. O quarto modelo é a Academia e Nicho, tem estruturas pequenas com público alvo e modalidades específicas. Ticket médio alto e atendimento personalizado.

Ao caracterizar suas empresas, todos os entrevistados os enquadraram nos modelos Academia de Nicho e Boutique. Na estrutura organizacional, as empresas apresentam equipe reduzida, de 3, 4, 9 e 4 integrantes, respectivamente para as empresas dos gestores 1, 2, 3 e 4. O entrevistado 1 aponta que seu estúdio tem 50 alunos em média, trabalham ticket médio R\$250,00 e, exclusivamente, com Treinamento Funcional semi personalizado, até 3 alunos por instrutor. A estrutura é pequena “...a gente caracteriza a nossa empresa como um centro de treinamento, que é o nome mesmo, a gente entende por estúdio, uma coisa menor”. A empresa

do segundo entrevistado tem 115 alunos em média, trabalha com ticket médio de R\$230,00 e exclusivamente com Treinamento Funcional semi personalizado de até 3 alunos por instrutor, treinamento funcional individualizado com até 7 alunos por instrutor e aulas coletivas de circuito metabólico, apresentando também uma estrutura considerada pequena. Ele afirma, “*na minha opinião acima de 3 alunos por instrutor já não seria mais considerada semi personal. Tentamos distribuir os alunos em horários para que a sala nunca fique lotada e possamos atender com maior qualidade*”.

O entrevistado 3 tem em média 200 alunos e ticket médio de R\$245,00. Trabalha com Treinamento Funcional e Pilates semi personalizado, até 6 alunos por instrutor, estrutura pequena e equipamentos modernos. “*Temos um modelo de negócio boutique. A gente trabalha com uma gama de materiais diferenciados do que está no mercado*”. Por último, o entrevistado 4 tem 100 clientes em média, ticket médio R\$250,00. Oferece Treinamento Funcional semi personalizado, com até 6 alunos por instrutor, Kangoo e Zumba, também apresentando estrutura pequena: *é um centro de treinamento estilo boutique. Porque não é uma academia tradicional de cidade pequena e nem uma grande rede*”.

O Centro de Treinamento *Flow*, igualmente às empresas dos entrevistados, caracteriza-se como uma Academia de Nicho, como modelo de estúdio em uma área de 180m<sup>2</sup>. Conta com um ambiente mais enxuto e personalizado, *como mostra a imagem 1*, com o principal objetivo de manter todos os clientes sob supervisão durante o treinamento.

**Imagem 1 - Estrutura Física CT Flow**



Fonte: elaborado pelos autores.

A estrutura organizacional do CT Flow será composta por 4 integrantes, mantendo um número similar aos das empresas dos entrevistados. A tabela de valores do CT Flow também segue a linha dos valores propostos pelos gestores, com um ticket médio de R\$250,00. Estima-se que o CT Flow atinja seu ponto de equilíbrio financeiro com aproximadamente 40 alunos, tendo capacidade de atender até 120 alunos. A empresa oferecerá as seguintes modalidades: Personal: treinamento individual, 1 aluno por instrutor. Semipersonal: treinamento com até 4 alunos por instrutor. Circuito Funcional: treinamento coletivo com até 8 alunos por instrutor.

Analisando os pontos relevantes da literatura e também das entrevistas sobre Mercado Fitness e Modelo de Negócio, podemos afirmar que o Centro de Treinamento Flow apresenta um modelo planejado e conveniente dentro das tendências do mercado, modelo de atendimento, serviços oferecidos, valores e estrutura.

### **Plano de negócio, análise de mercado e dicas para novos gestores**

Existem algumas estratégias que podem ajudar as empresas a entender a si mesmas e o seu

mercado, uma delas é por meio de um mapeamento. O mapeamento do mercado identifica oportunidades para que a empresa possa se diferenciar de seus concorrentes, além de evidenciar lacunas e se o mercado já está saturado (ATKINSON et al., 2017). A análise de cenários, segundo Silva et al. (2020, p. 14) e o mapeamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de negócio, juntamente com a análise de fatores econômicos, culturais e políticos no contexto em que a organização será inserida, têm importante influência no planejamento do negócio e definição do público-alvo e da análise dos concorrentes.

Devido ao tempo de mercado, os gestores foram precisos ao avaliar os pontos fracos da sua empresa e quase unânimes ao eleger o principal deles, que é a questão de valores quando comparados a uma academia convencional, e conseqüentemente, a concorrência. O entrevistado 3 acredita que isso acontece pelo fato de os clientes *“não conseguirem compreender essa diferença de atendimento”*. Enquanto para o entrevistado 2, *“muita gente ainda compara valores... é a primeira coisa que as pessoas pedem e se torna um ponto fraco pois o nosso valor é mais elevado que o convencional”*. É importante levar em consideração nessa análise a diferença entre concorrência direta e indireta ao fitness não convencional. Uma academia de musculação não é considerada concorrência direta a um Studio ou Centro de Treinamento, mas, mesmo assim, os valores de ambos são comparados pelos clientes como se estivessem falando do mesmo tipo de serviço. Isso torna os valores mais altos de empresas do fitness não convencional se tornarem pontos fracos. O entrevistado 3 explica: *“Ponto fraco é o ticket médio alto e público não ver o valor agregado. Este é, na verdade, o ponto fraco de quem trabalha num formato mais boutique, porque é difícil tu disputar com uma Engenheira do Corpo, Smart Fit com planos de 70, 50 reais há três ou quatro quadras do teu negócio. É difícil, ou por poder aquisitivo das pessoas ou por não conseguirem compreender essa diferença de atendimento”*.

Essa justificativa diverge da exposição de Menezes (2013) em que, segundo ele, a rivalidade entre os concorrentes têm mais influência na construção dos discursos do fitness não convencional do que na condução dos negócios, pois os praticantes aceitam pagar valores maiores e isto mantém as margens de lucro altas. Portanto, segundo o autor, a concorrência não parece exercer um fator negativo quando se trata do fitness não convencional. A citação acima se confirma diante a exposição do entrevistado 2: *“às vezes eles mesmos perguntam se o valor não vai aumentar”*, o que demonstra fidelidade por parte dos clientes e, portanto, um ponto forte da empresa.

Direcionando a entrevista para falar sobre os pontos fortes da empresa, o entrevistado 3 cita *“pontos fortes é com certeza a metodologia e a localização”*. No contexto da metodologia,

Prestes et al (2016) apresentam a taxa de adesão ao exercício físico, que pode variar de 9 a 90%, dependendo da abordagem utilizada, o que indica a importância desta para retenção do aluno no programa. No que diz respeito à localização, Sato (2002) evidencia que a determinação da localização é certamente uma das escolhas que têm maior impacto nos resultados financeiros de empresas. O entrevistado 1 complementa *“a gente queria mesmo é estar mais no meio da cidade para conseguir atingir todos os bairros, vamos dizer assim, que as pessoas pudessem ir, que não fosse tão longe para todo mundo”*.

O mesmo autor complementa que os tomadores de decisões das empresas ainda não utilizam métodos científicos na hora de escolher a localização de suas instalações, bem como não preconizam a elaboração de um plano de negócios. De acordo com Dornelas (2016) o plano de negócios popularizou-se nos últimos anos como uma das principais ferramentas de gestão dos empreendedores, principalmente dos interessados em iniciar uma empresa. Além disso, o autor afirma que se trata de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. Do mesmo modo, Hashimoto (2012) explica que “Planos de Negócios” são documentos elaborados primordialmente por empreendedores, em que o negócio é descrito com detalhes pertinentes aos objetivos que visa cumprir e ao público que é apresentado.

Neste contexto, a entrevistada 1 declara: *“a gente não fez nenhuma pesquisa, nenhum planejamento”*, semelhante a entrevistada 4: *“eu não fiz nada disso”*, porém a mesma acredita na importância deste estudo ao afirmar *“pretendo fazer isso hoje em dia depois de quatro anos de negócio”*. Logo, de acordo com Dornelas (2016), o “Plano de negócios” é importante para testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégias, além de atrair recursos financeiros, pode ser aplicado na abertura de uma nova empresa ou mesmo para organizar uma empresa já existente. O entrevistado 3 consente com a relevância e acrescenta *“não participei do plano de negócios da empresa porque já peguei em andamento, mas obviamente analisei o plano de negócios para entrar de sócio”*.

Ainda, nesse cenário, Ceconello (2007) afirma que a análise do ambiente, oferta, demanda e concorrentes são fundamentais, bem como conhecer o público-alvo, aspectos socioculturais, econômicos, tecnológicos, políticos e ambientais, identificando possíveis impactos e tendências ao negócio em questão. Uma ferramenta utilizada por diversos negócios no mundo todo para análise de mercado é a *Matriz SWOT*, esta que é utilizada para analisar ambientes, como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. “É um sistema simples para verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão” (DAYCHOUM, 2010). Ribeiro (2015) evidencia que nessa análise identificamos as forças e fraquezas da empresa, extrapolando então oportunidades e ameaças internas a ela. O nome representa a sigla em

inglês, que significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). De acordo com Ribeiro, (2015, p. 17), as Forças e Fraquezas estão relacionadas com o ambiente interno, enquanto as Oportunidades e Ameaças com o ambiente externo.

Nenhum dos entrevistados utilizou diretamente a Análise SWOT na abertura de suas empresas, mas souberam levantar fatores relacionados à ferramenta. Destacou-se a importância da localização como uma força interna em seus negócios e a questão de valores dos serviços oferecidos como uma possível fraqueza interna. A concorrência foi trazida como ameaça externa, a entrevistada 2 afirma, “*tem profissional bom em todo canto, hoje em dia não é tão fácil assim*”. Como força interna, todos os quatro entrevistados concordaram que a qualidade de atendimento é o ponto mais valorizado pelos seus clientes. O Mercado *Fitness* é altamente dinâmico e competitivo. Frente a isso, Ribeiro (2015, p. 9) acredita que o cliente deve ser o foco do serviço oferecido. “*Reter seu cliente e fidelizá-lo, sem dúvidas é uma vantagem competitiva para as empresas que almejam sucesso no mercado de serviços*”. Em concordância, a Associação Brasileira de Academias (2019) afirma que a captação de alunos para a academia é um dos vários desafios enfrentados pelos empreendedores, porém o desafio não se baseia apenas em atrair os clientes, mas principalmente em fidelizar os que já estão matriculados. Nesse contexto, o entrevistado 4 salienta: “*Eu acho que se aumentar o volume de clientes, a gente perde muita qualidade. Por exemplo, eu trabalho com turmas de 4 alunos, se acontecer de ter 6 numa turma por descuido, já muda toda a qualidade da aula, imagina 15, 20, que é o que acontece em academias convencionais*”. O entrevistado 2 complementa: “*A questão do atendimento é uma coisa que os alunos valorizam bastante, arquiteturas mais modernas não bastam. Essa questão da proximidade a gente tem aqui com os alunos por não ser um espaço grande*”.

Para atingir números de sucesso na retenção, Ferreira (2012) acredita que a empresa deve dar atenção ao ambiente físico, à qualidade das instalações, à formação dos colaboradores e à excelência de serviço. Sendo a qualidade do serviço o indicador mais valorizado pelos clientes, a empresa deve sempre manter essa percepção de qualidade pelos sócios mais antigos, independente do aumento de novos clientes. Manter um forte relacionamento com os clientes já existentes, segundo Surujlal e Dhurup (2012, p.14), é mais barato do que investir na busca de novos. Nesse contexto, o entrevistado 1 “*cita quem procura um um serviço como o CT, é porque está cansado de treinar sozinho, de não ter correção na parte dos exercícios, de não ter um bom atendimento. Eu acho que quando o aluno procura um espaço menor que trabalhe com poucos alunos é por causa do atendimento mesmo*”. Ainda, o entrevistado 3 destaca “*A*

*metodologia chama as pessoas, mas o que mantém as pessoas é o resultado e o atendimento”.*

Para a sobrevivência da academia, Martins (2018, p.32) julga ser essencial que o aluno permaneça nela, por isso, além do conhecimento técnico, a relação do professor e sua atenção dedicada aos alunos é muito importante nessa questão. Ferreira afirma que a fidelidade está relacionada à satisfação dos clientes e o quanto eles estão predispostos a manter o mesmo fornecedor face a outras ofertas da concorrência. A entrevistada 2 complementa: *“ter clientes fiéis é um ponto forte... eu prefiro ter menos alunos e cobrar um valor um pouquinho maior e entregar mais qualidade”*. Segundo Ferreira (2012, p. 21):

Clientes esporádicos criam instabilidade, já que não se consegue estimar que volte a comprar, enquanto o relacionamento com clientes fiéis traz à empresa uma maior capacidade para se desenvolver criando mais valor e rentabilidade.

Os entrevistados também deixaram dicas para quem está pensando em abrir um negócio na área fitness. Entrevistado 1 “ não ir com sede ao pote, ir comprando equipamento aos poucos, atendendo mais alunos aos poucos e ir ganhando essa experiência aos poucos, sempre prezar pela qualidade de atendimento”. O entrevistado 2 deixa a dica “Não dá para tentar agradar a todos, e querer trabalhar com muitas modalidades ao mesmo tempo, temos que estudar, pesquisar, investir na profissão e principalmente colocar em prática” A dica do entrevistado 3 para novos gestores foi *“Hoje eu vejo que uma pré-venda antes da inauguração muito bem divulgada é o primeiro passo. Acho que se eu estivesse abrindo hoje um estúdio ou uma outra empresa desse ramo, eu focaria muito em marketing pré-venda”*. E finalmente o entrevistado 4 *“ ter um sistema de gestão. Contratar alguém que faça a gestão do meu negócio (para) eu estar disponível para dar aula.... Será um custo, mas ele terá que dar um retorno.*

O Centro de Treinamento Flow surgiu de ideias e da identificação de uma oportunidade, sendo necessário escolher em que e como empreender. Tudo foi estudado e colocado no papel para aumentar as chances de sucesso da empresa. Possui um Plano de Negócios bem estruturado, incluindo Análise de Mercado, Matriz SWOT, Estudo de captação, retenção e fidelização de clientes, projeto de estrutura física e organizacional, plano de atendimento, objetivos e projeções de cenários financeiros e metodologia de treinamento. Nesse sentido, Dornelas (2016) e Ceconello (2007) concordam que o “feeling” e a intuição devem ser deixados de lado na hora de tomar uma decisão, e que a visão racional, planejada e organizada é o caminho mais seguro para o sucesso do empreendedor no mundo dos negócios.

### **Método de treinamento, progressão e avaliação**

Explorando o tema método de treinamento, os profissionais na totalidade, destacam a

primazia pelo treinamento integral do indivíduo. O entrevistado 4 acredita que *“tu tens que ser completo, deve estar fazendo tudo, treinando força, mas também ser um cara condicionado”*, enquanto o entrevistado 2 pronuncia: *“trabalhamos com treino de força e de condicionamento, mobilidade e flexibilidade”*. A respeito disso, Silva (2011) afirma que devem-se treinar todas as capacidades físicas inerentes ao ser humano. Os componentes da aptidão física são treináveis e valorizam as variáveis fisiológicas como potência aeróbica máxima, força, flexibilidade e componentes da composição corporal, equilíbrio, coordenação motora, potência e velocidade, o que impacta diretamente na qualidade de execução de tarefas que envolvam demandas motoras (ARAÚJO e ARAÚJO, 2000; BARBANTI, TRICOLI; UGRINOWITSCH, 2004). Da mesma forma, Grigoletto, Neto e Teixeira (2020) reiteram que as sessões de treinamento físico funcional devem focar no aprimoramento de padrões básicos de movimento, estimular adequadamente a força, a potência muscular e a capacidade cardiorrespiratória.

Ainda, sobre o método de treinamento, o entrevistado 4 coloca que é estabelecido *“... o padrão de empurrar e a fazer dominância de joelho em um dia e no outro, puxar e exercícios com dominância de quadril”*. Este método é condizente com o estabelecido por Boyle (2018) ao manifestar que a ênfase do treinamento funcional está em obter equilíbrio entre a capacidade de puxar e empurrar com membros superiores. Assim como entre os exercícios de joelho dominante e exercícios de quadril dominante. O treinamento generalizado oportuniza o fortalecimento harmônico de todo o corpo (BARBANTI, 1997).

De acordo com o entrevistado 3, a metodologia empregada no treinamento é baseada em 4 pilares, *“trabalhamos isso tudo, dentro da mesma aula, sempre vai ter Five Konzept, Pilates, Treinamento funcional e cardio”*, o mesmo entrevistado ainda evidencia que *“cada um dos métodos tem um objetivo... a gente tem uma periodização própria, diferenciando o volume de cada metodologia, dependendo do objetivo da semana”*. Neste contexto, Dal Forno (2013), destaca que a variabilidade dos exercícios, métodos ou de qualquer outra variável do treinamento exige o conhecimento da metodologia e periodização do treinamento, corroborando com Barbanti, Tricoli e Ugrinowitsch (2004), ao afirmarem que a efetividade de qualquer programa está na aplicação correta de princípios científicos na sua organização.

Tendo em vista que o treinamento físico é o principal serviço oferecido nos centros de treinamento e estúdios, é perceptível uma certa limitação nas respostas dos entrevistados. Esperava-se uma explanação mais meticulosa das metodologias adotadas pelas empresas, das quais os entrevistados são gestores. Talvez tenha ocorrido omissão de informações, relacionada a intimidação causada pela entrevista. Ou ainda, supõe-se que os métodos não estejam bem estabelecidos e sistematizados no treinamento de seus alunos.

Não é novidade que a avaliação é um processo muito importante e que se realizada da forma adequada fornece informações que devem ser utilizadas para desenvolver um programa. Quando questionado sobre o método de avaliação realizado com os alunos, o entrevistado 4 relata que esta é negligenciada no seu centro de treinamento “*é uma falha nossa...eu falo com vergonha que a gente não faz*”. Ruivo (2019) evidencia que quem não avalia está a adivinhar. Antes de prescrever, deve-se avaliar, pois somente com a posse dos dados é possível manipular as variáveis do treinamento e sustentar um programa que seja seguro e efetivo (NASCIMENTO e BRANDÃO, 2015; RUIVO, 2020).

Já o entrevistado 1 relata que “*a avaliação é feita no próprio treino*”. Sob o ponto de vista de Guedes e Guedes (2006), a validade de um instrumento de avaliação é diretamente proporcional ao grau em que realmente mede o fenômeno que constitui seu objeto. O entrevistado 3 ainda relata que, no processo de avaliação, juntamente com o aluno, realizam uma triagem antes de iniciar o treinamento, “*fizemos perguntas aos alunos... qual é a nota que eles dão para o seu condicionamento físico, como é que eles avaliam a alimentação e o sono, o que eles acham mais importante dentro do estúdio*”. Sobre isso, Bushman (2016) aponta que a triagem pré participação é uma parte importante do processo de avaliação para conhecer a saúde pessoal do aluno. O mesmo entrevistado atenta para uma etapa do questionário, “*uma pergunta muito importante que é a formação de uma meta*”. Em relação a isso, Ciolac e Guimarães (2004), o conhecimento das metas, capacidades iniciais e história do praticante, é necessário que haja uma prescrição de exercícios que considere as necessidades.

Para a avaliação de movimentos, o entrevistado 3 expõe, “*é realizada na primeira semana da nossa periodização, uma avaliação baseada na Functional Movement Screen (FMS)*”. Segundo Teyhen et al. (2012), o FMS se mostra um bom instrumento para identificar déficits de movimento funcional e assimetrias que podem ser preditivas de lesões, sendo objetivo final a modificação dos déficits de movimento identificados por meio da prescrição individualizada de exercícios. “*Ainda disponibilizamos de forma gratuita, uma avaliação antropométrica*”. Neste contexto, Deminice e Rosa (2009) afirmam que a composição corporal é uma variável determinante em modalidades esportivas, seja para indicar a massa muscular, a porcentagem de gordura, peso corporal ou ainda a estética.

No que se refere à análise dos dados de progressão do treinamento, verifica-se que os treinadores seguem linhas em comum, pois não estabelecem um modelo de progressão. O entrevistado 1 relata que tem uma tabela de exercícios, “*mas não tem uma regra fixa, muda muito de aluno para aluno, de idade, de condicionamento, de dores*”. Do mesmo modo, o entrevistado 3 informa que não existem estágios de nivelamento, “*o que o professor tem que*

*fazer é direcionar o exercício de progressão ou de regressão, dentro daquela sessão”.* Segundo Boyle (2018), os exercícios de base são, em geral, o ponto de partida para o aluno. A partir daqui o atleta progride ou regride. Sobre o estabelecimento de progressões, o guia de treinamento funcional da BPro mostra que elas são didáticas e evolutivas, seguras e eficientes, que objetivam um incremento de complexidade ao padrão motor, refere-se a dar estímulos dos mais simples aos mais complexos, de maneira lógica e progressiva.

O CT *Flow* apresenta sua própria metodologia, com protocolos de avaliação, treinamento e progressão.

## **ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO**

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação consiste na coleta de dados quantitativos e/ou qualitativos e na interpretação dessas informações, julgadas com base em referências selecionadas especificamente para essa finalidade (GUEDES; GUEDES, 2006). Para que no CT Flow este processo seja o mais completo e fidedigno possível, foram selecionados seis itens que compõem uma bateria de teste de avaliação do aluno. Segundo Rech e Fonseca (2019), a maioria das propostas de avaliação são compostas por baterias de testes, cada qual avaliando diferentes capacidades físicas, a fim de obter dados de forma mais completa sobre o indivíduo avaliado.

Ao manifestar interesse no treinamento, antes mesmo de iniciar o processo de avaliação física, o aluno passará pela triagem de saúde pré-participação no programa de treinamento, por intermédio da aplicação de uma anamnese. De acordo com Pescatello et al. (2014), esse tipo de triagem mostra-se importante, uma vez que as respostas são capazes de determinar a necessidade e o grau de acompanhamento por um profissional qualificado antes do início de uma atividade física ou de um programa de exercícios.

Após a definição dos propósitos e conhecimento do histórico do aluno, a próxima etapa consiste na aplicação da bateria de testes. Segundo Guedes (2007), uma elevada quantidade de atributos selecionados e a tentativa de reunir a maior quantidade de informações possíveis pode comprometer a qualidade dos dados. Portanto, a bateria de testes do CT Flow é composta por somente seis testes relacionados à composição corporal e desempenho motor, que foram selecionados considerando os instrumentos de medida e aspectos associados à precisão e exatidão de medidas. Os testes pré-selecionados são: a) bioimpedância; b) Banco de Wells; c) Teste de 2000 m remo; d) Teste de prancha reta; e) Teste de 1 RM; f) Teste HIIT.

Todos os testes requerem o mínimo de equipamentos, o que garante o baixo custo; são também de fácil execução, permitem a avaliação de ambos os sexos e ainda são capazes de serem adaptados a diversas faixas etárias. Esse processo de seleção dos testes aconteceu de forma cautelosa, para garantir que o recurso de reavaliação se mantenha periodizado com a frequência adequada. Além disso, para evitar transtornos, a coleta será realizada em dias de treino do aluno.

Com a finalidade de manter a confiabilidade e validade da testagem, estabeleceu-se algumas padronizações relacionadas à aplicação dos testes, assim eles serão realizados em dois dias da mesma semana e terão uma ordem pré-determinada. No primeiro dia, serão testados os itens (acima citados) A, B e F. E no segundo dia os itens C, D e E. Além disso, será mantida uma periodicidade de testagem de cerca de 8 a 12 semanas.

### **Bioimpedância**

A testagem da composição corporal é uma variável determinante em modalidades de treinamento seja para indicar a massa muscular, a porcentagem de gordura, peso corporal ou ainda a estética (DEMINICE e ROSA, 2009). Em relação à saúde, Silva (2002) aponta que existe forte relação entre a composição corporal, doenças crônicas e morbimortalidade. Sendo assim, com a finalidade de verificação da composição corporal, foi selecionada a análise de bioimpedância elétrica. De acordo com Cocetti, Castilho e Filho (2009), consiste na passagem de uma corrente elétrica de baixa intensidade pelos tecidos orgânicos e como resultado, o teste estima a massa livre de gordura. O modelo vertical é portátil e de simples aplicação, pois exige apenas que o indivíduo se coloque em pé, descalço, sobre a plataforma que contém os eletrodos.

### **Banco de Wells**

A flexibilidade é considerada como um importante componente da aptidão física, relacionada à saúde e ao desempenho atlético. Além disso, é uma capacidade individual que depende de fatores como herança genética, sexo, idade, volume muscular e adiposo, além de fatores externos como treinamento (BADARO, SILVA e BRECHE, 2007; BERTOLLA et al, 2007).

O teste aqui apresentado é de fácil execução e tem como principal objetivo avaliar a flexibilidade do aluno. Ao considerar que o único recurso que pode reproduzir índices de flexibilidade mais fidedignos é o procedimento radiográfico, tudo indica que os testes de sentar

e alcançar apresentam-se como alternativa confiável ao desempenho motor associado à flexibilidade. O avaliado senta-se com as pernas completamente estendidas e os pés ligeiramente afastados e completamente apoiados contra o chamado banco de Wells e deve tentar alcançar com as mãos a maior distância possível em relação à posição inicial, realizando uma flexão do tronco (PEREZ et al, 2020; GUEDES, 2006). Segundo Archour Júnior (2017), esse tipo de testagem se mostra importante, pois sem avaliar a flexibilidade, e desconhecendo os seus valores, pode-se equivocadamente superestimar uma necessidade, com mobilização e alongamento de maneira desconexa e sem identificar os resultados do treinamento.

### **Teste de 2000m de remo**

De acordo com Delgado (2004), a resistência Cardiorrespiratória é, sem dúvida, um item que deve compor a bateria de testes de avaliação relacionada à saúde e é entendida como a capacidade de se realizar trabalho. Essa valência física depende da eficiência: dos sistemas respiratório e cardiovascular; de componentes sanguíneos em níveis adequados; além dos componentes musculares específicos que ajudam o corpo a utilizar oxigênio durante o exercício.

Portanto, o teste de 2000 m de remo foi escolhido para avaliação do item. A determinação de ser realizado o presente teste é devido à natureza própria de movimentação e exigência simultânea de membros superiores e inferiores no exercício, também pela intensidade ser controlada pelo avaliado no ato da remada e pela possibilidade de realização dentro do CT. De acordo com Silva et al (2018) o teste 2000m, no qual os avaliados devem completar esta distância de maneira contínua no menor tempo possível, avalia assim o condicionamento cardiorrespiratório referente ao desempenho motor. O teste em questão não tem critério-padrão de referência, porém fornece informações importantes sobre a condição do avaliado quando comparados com os seus próprios resultados anteriores.

### **Teste de prancha**

Para a escolha deste teste, que se refere à resistência e funcionalidade abdominal, foi considerado que, no programa de exercícios do CT Flow, será priorizada a orientação básica do core training: estabilizar para depois movimentar. As avaliações de McGill (1999) apud Villarba (2016), constataam que a força isométrica e a resistência dos músculos do core, podem ser os fatores mais importantes na estabilidade do core. Sendo assim, um dos métodos utilizados

para avaliar a resistência muscular é por meio da medição do tempo de contração isométrica desses músculos. O teste consiste na manutenção do alinhamento do corpo, com apoio em superfícies reduzidas dos membros superiores e inferiores como mostra a imagem 2.

**Imagem 2** – Teste prancha reta



Fonte: Diniz (2009)

### **Teste de 1RM**

Tanto o diagnóstico quanto o acompanhamento dos níveis de força muscular ao longo do tempo podem proporcionar valiosas informações para os profissionais que atuam com o desempenho esportivo e/ou com a saúde. Tradicionalmente, a repetição máxima (1RM), ou seja, a maior resistência que pode ser movida ao longo da amplitude de movimento articular total de modo controlado com boa postura, tem sido o padrão para a verificação da força dinâmica. Este teste é um método prático, de baixo custo operacional e seguro para a maioria das populações (DIAS et al, 2005; DIAS et al, 2013; PESCATELLO et al 2015).

Frente a isso, o teste de 1 RM é o quarto componente da bateria de avaliação do CT Flow. Tanto na avaliação inicial, quanto nas reavaliações padrão, será encontrado 1RM de supino horizontal - força de membros superiores - e de agachamento com a barra nas costas - força de membros inferiores. Os resultados são capazes de avaliar a capacidade funcional e progressão do aluno, bem como a efetividade ou não do programa de exercícios físico. Porém, com o objetivo de favorecer o estabelecimento da sobrecarga de treinamento, a programação do CT Flow também contemplará eventuais testes de 1RM de outros movimentos, como deadlift, press, pull up, entre outros.

### **TESTE DE HIIT**

Ross, Porter e Durstine (2016), evidenciam que o Treinamento intervalado de alta intensidade (HIIT) utiliza repetidas sessões curtas de exercícios de intensidade relativamente alta alternados com períodos de recuperação de exercícios de baixa intensidade ou descanso. Pelo fato da periodização de treinamento do CT Flow contemplar com uma frequência relevante

esse tipo de treinamento, sua testagem mostra-se importante. Portanto, para este teste será utilizado o protocolo TABATA, que é caracterizado como HIIT e consiste em realizar períodos curtos de trabalho de 20 segundos, combinados com períodos de 10 segundos de descanso e recuperação (SHÁNCHEZ PÉREZ et al, 2015).

Os exercícios selecionados para compor o teste foram: polichinelo e burpee. Em cada período de trabalho, o aluno deverá fazer o máximo de repetições de um dos exercícios e posteriormente, descansar por 10 segundos. Ao final, o mesmo terá realizado quatro períodos de 20 segundos de burpee e também quatro períodos de 20 segundos de polichinelos, intercalados entre eles.

Este teste Tabata, não tem critério-padrão de referência, porém fornece informações importantes sobre o condicionamento do avaliado quando comparados com os seus próprios resultados. A soma de todas as repetições executadas de maneira condizente com o padrão pré-estabelecido de burpee e de polichinelos é o resultado do teste.

## **METODOLOGIA DE TREINAMENTO**

O termo treinamento físico pode ser compreendido como a aplicação de exercícios em um processo organizado e sistemático (ROSCHEL; TRICOLI; UGRINOWITSCH, 2011). No passado, a expressão “treinamento” era exclusiva dos esportes. Atualmente, ele se disseminou além da elite esportiva para outras áreas se tornou parte de um estilo de vida ativo de muitas pessoas (BARBANTI; TRICOLI; UGRINOWITSCH, 2004). Para Barbanti (1997), o treinamento pode ir além do esporte, sendo periodizado para manutenção, melhoria ou recuperação da capacidade de rendimento e da saúde.

Nesse contexto, Pescatello et al (2014) recomenda a prática de exercícios e orienta que “todos devem participar de um gasto energético equivalente a 150 min · semana –1 de atividade aeróbica de intensidade moderada; 75 min · semana – 1 de atividade aeróbica de intensidade vigorosa; ou de uma combinação das duas que gere uma equivalência energética”. Embora a dose mínima de exercício necessária para alcançar muitos dos benefícios à saúde seja conhecida, a dose ótima para a prevenção e tratamento da maioria das desordens ainda é desconhecida (CIOLAC; GUIMARÃES, 2004).

Programas de exercícios físicos bem estruturados e sistematizados promovem a melhora e/ ou manutenção da aptidão física, esta que, segundo Guedes e Guedes (1995) está voltada à capacidade de realizar esforços físicos que possam garantir a sobrevivência das pessoas em boas condições orgânicas no meio em que vivem.

Portanto, o programa de treinamento desenvolvido para ser empregado no Centro de Treinamento Flow foi estruturado baseado em princípios científicos, o que é fundamental na busca constante do rendimento máximo. Além disso, o treinamento Flow tem em vista a melhora da aptidão física como um todo, aprimorando o desempenho das funções vitais dos praticantes. Para isso, a periodização contempla todas as capacidades físicas treináveis do ser humano. Também utiliza diferentes protocolos que exigem predominância das três principais rotas bioenergéticas (fosfagênio, glicolítico e oxidativo), a fim de preparar o aluno para as diversas situações do seu cotidiano, como, por exemplo: correr 100 m para pegar o ônibus que já está saindo, subir as escadas do seu prédio sem ficar ofegante, ou ainda carregar as sacolas pesadas do mercado. Por outro lado, praticantes de outros esportes, bem como pessoas com um condicionamento físico mais apurado, também podem se beneficiar com o programa.

Os movimentos prescritos se assemelham a movimentos da vida diária, podendo ou não, conforme individualidade do aluno, ter o implemento de cargas de resistência e, ainda, nenhum dos exercícios requer uso de máquinas. O treinamento Flow não é um novo método de treino, ele está alicerçado em quatro pilares já consagrados pela literatura, são eles, o Treinamento de Força (TF), o Treinamento Intervalado de Alta Intensidade (HIIT), o Animal Flow (AF) e o Treinamento Contínuo (TC). Porém, de forma inovadora, o processo de treinamento é organizado e sistematizado, buscando que o aluno desenvolva sua aptidão física na melhor versão possível com desafios e de forma dinâmica, prazerosa e segura.

No CT Flow, as aulas serão agendadas pelos clientes por meio de um *app* personalizado. Os treinos terão duração de 1 hora, e o aluno pode optar pela frequência de 2 a 5 vezes por semana. Na modalidade *semipersonal*, que é o carro-chefe do CT, serão atendidas turmas de até **4 alunos** por instrutor. O treinamento terá um “esqueleto” igual para todos os alunos da turma, porém os exercícios serão adaptados dentro das individualidades e especificidades de cada aluno, com suas respectivas progressões e regressões, se necessário.

O Treinamento será estruturado em ciclos de três semanas, com cinco sessões de treino em cada uma delas. Um novo ciclo, com a mesma estrutura, se inicia após as três semanas de treinamento. Cada sessão de treino terá ênfase diferente em algum dos quatro pilares de treinamento do CT Flow, incluindo um quinto item: Habilidade (HAB). Além de diferentes sessões em cada dia da semana, a estrutura de treinamento também não se repete dentro das três semanas, sendo a semana 1 diferente da semana 2 e da semana 3, conforme quadro 3:

**Quadro 3-** Estrutura de Treinamento

SEMANA 1				
T1	T2	T3	T4	T5
AF	AF	TC	HAB	TF
TF	TF	AF	HIIT	HIIT
	HIIT			
SEMANA 2				
T1	T2	T3	T4	T5
AF	HAB	AF	TC	TF
TF	HIIT	TF	AF	HIIT
HIIT				
SEMANA 3				
T1	T2	T3	T4	T5
HAB	TC	AF	TF	AF
HIIT	AF	TF	HIIT	TF
		HIIT		

<b>AF</b>	Animal Flow
<b>HIIT</b>	Treinamento Intervalado
<b>TC</b>	Treinamento Contínuo
<b>HAB</b>	Habilidade
<b>TF</b>	Treinamento de Força

<b>T1</b>	Treino 1
<b>T2</b>	Treino 2
<b>T3</b>	Treino 3
<b>T4</b>	Treino 4
<b>T5</b>	Treino 5

Fonte: elaborado pelos autores

Essa periodização foi estruturada para ser possível um treinamento consistente que trabalhe todas as valências físicas consideradas essenciais na metodologia Flow. Não será possível treinar os cinco *componentes* em uma mesma sessão, não só pela questão de tempo de treinamento proposto, mas também pela possibilidade de interferência negativa de um *elemento* sobre o outro.

### **Treinamento de Força (TF)**

O Treinamento de Força, ou Treinamento Resistido, contém exercícios que agem contra uma carga opositora, seja o peso corporal, elásticos, halteres entre outros (FLECK e KRAEMER, 2017). O Treinamento de Força é considerado o componente mais importante na metodologia do CT Flow, e por esse motivo representa um volume maior de tempo de prática

na estrutura de treinamento. Seja para hipertrofia, emagrecimento, performance, ou prevenção de lesões, a valência física força se faz essencial no processo de melhora de resultados. Além disso, a força tem uma importante transferência para os outros quatro componentes de treinamento da metodologia Flow. A força sempre será trabalhada como “fullbody” (corpo todo) visando estimular membros superiores, inferiores e core na mesma sessão de treino. Sendo assim, conseguimos treinar todos os grupos musculares 3 vezes na semana e otimizar os ganhos de força geral do corpo. Esse componente será periodizado e irá respeitar os princípios básicos do treinamento de força (FLECK e KRAEMER, 2017).

### **Treinamento Intervalado de Alta Intensidade (HIIT)**

Segundo Belmiro e Navarro (2016), o HIIT (Treinamento Intervalado de Alta Intensidade) é um método que consiste em períodos de alta intensidade seguidos de uma recuperação ativa ou passiva. Mesmo em curtos períodos de treinamento, o método apresenta eficiência na perda de gordura e melhora cardiorrespiratória, justificando-se pelo efeito EPOC (excesso de consumo de oxigênio pós-exercício) que se mostra maior em exercícios de alta intensidade. No CT Flow, o HIIT estará presente 3 vezes na semana, sempre como segundo ou terceiro componente da sessão de treino, devido à sua alta demanda energética. O Treinamento Intervalado é uma maneira dinâmica e desafiadora, que além de trazer ótimos resultados para a composição corporal e performance dos alunos, é compreendida como uma parte motivante do treinamento; onde os alunos têm o *feeling* de trabalho em equipe ou ainda, de competição contra uma meta pessoal.

### ***Animal Flow* (AF)**

Animal Flow, Ginástica Natural e *Ground Force* são sistemas que fazem parte da metodologia de treinamento QMT (Quadrupedal Movement Training). QMT é um estilo de treinamento com o peso corporal, que incluem sequências e neurodesenvolvimento e mímicas de posturas e deslocamentos animais. Buxton (2020) afirma que o treinamento do QMT traz benefícios de mobilidade, estabilidade e flexibilidade para todo o corpo. No CT Flow, o AF será utilizado como forma de aquecimento dinâmico e ativação muscular no início das sessões de treinamento, antes do treinamento de força; e com objetivo de ganho de flexibilidade após o TC. Apesar de ter curtas sessões na estrutura de treinamento, as três vezes na semana de prática de AF objetivam uma forma eficiente e divertida de propriocepção, coordenação e consciência

corporal, com ganhos na amplitude de movimento, flexibilidade e estabilidade do corpo todo.

### **Treinamento Contínuo (TC)**

Segundo Brugger (1998), o exercício aeróbio utiliza predominantemente a oxidação de gordura e carboidrato para a síntese de ATP, com a presença de O<sub>2</sub>. O Treinamento Contínuo envolve a repetição de um mesmo gesto, com um alto volume de trabalho e intensidade baixa/moderada, sem interrupções (BOMPA 2002). Remo indoor, *Bike* e Esteira serão os equipamentos utilizados para esse componente de treinamento no CT Flow. Um dia da semana será separado especificamente para o TC, objetivando um intervalo entre as sessões de força e proporcionando melhora na resistência cardiorrespiratória e resistência muscular.

### **Habilidades (HAB)**

Dentro da estrutura de treinamento do CT Flow, um dia foi separado especificamente para a prática de Habilidades. Segundo Gallahue (2005), as habilidades de movimento especializado são habilidades esportivas, ou movimentos específicos e complexos, originadas do refinamento de um movimento fundamental. Sendo assim, a sessão de HAB irá trabalhar com movimentos complexos com maiores exigências técnicas e físicas. Serão treinadas progressões pedagógicas das seguintes habilidades: *Swing, Snatch, Clean and Press, Turkish Get Up, Muscle Up, Ring Muscle Up, Toes to Bar, Kipping, Pistol Squat, Box Jump, Handstand, Skin the Cat, Rolinho, Rodante, L sit, Planche*.

### **METODOLOGIA DE DESAFIOS**

Como plano de progressão e nivelamento individual, o CT Flow trabalhará com uma metodologia de desafios, buscando a motivação e também a fidelização dos seus alunos. Serão 4 períodos de desafios no ano, como descrito no quadro 4. Os mesmos são liberados a cada 3 meses de treinamento, juntamente com a bateria de testes. Os desafios serão compostos por uma prova de força, uma prova de resistência e uma prova de habilidade. Todos os alunos que concluírem os desafios, terão seus tempos e número de repetições anotadas e arquivadas para fins de comparação da progressão individual dentro dos mesmos desafios. Todos os alunos ganham uma estrelinha em suas fichas de treinamento. A soma das estrelinhas, no decorrer dos meses, é convertida em uma recompensa para o aluno, de acordo com o quadro 4.

**Quadro 4** – Desafios e recompensas

<b>DESAFIO</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
<b>A</b>	Mês 3
<b>B</b>	Mês 6
<b>A</b>	Mês 9
<b>B</b>	Mês 12

<b>ESTRELINHAS</b>	<b>RECOMPENSA</b>
2	Munhequeira Verde
4	Camiseta Verde: Atleta Flow Nível 1
6	Munhequeira Amarela
8	Camiseta Amarela: Atleta Flow Nível 2
10	Munhequeira Preta
12	Camiseta Preta: Atleta Flow Nível 4

Fonte: elaborado pelos autores

## **CONCLUSÃO**

Analisando as informações relevantes da pesquisa com os gestores de empresas fitness de Caxias do Sul e região, e cruzando com os dados da literatura sobre assunto - Mercado Fitness e Modelo de Negócio - conclui-se que o Centro de Treinamento Flow apresenta um modelo de negócio planejado e conveniente dentro das tendências do mercado; assim como modelo de atendimento, serviços oferecidos, valores e estrutura. Possui um Plano de Negócios consistente, incluindo Análise de Mercado, Matriz Swot, Estudo de captação, retenção e fidelização de clientes, projeto de estrutura física e organizacional, plano de atendimento, objetivos e projeções de cenários financeiros e metodologia de treinamento. Tal planejamento e organização indicam que o CT Flow foi pensado e estruturado antes de entrar no mercado, o que aumenta fortemente as chances de sucesso e crescimento do negócio.

Além disso, o Centro de Treinamento *Flow* apresenta Metodologia de Treinamento, Avaliação e Progressão inovadoras e fundamentadas. Essa estrutura promete ser eficiente tanto para os resultados físicos e de performance esperados com a aplicação da metodologia nos alunos, quanto para a motivação, retenção e fidelização dos clientes.

## **REFERÊNCIAS**

ACAD BRASIL (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ACADEMIAS) 2018. Disponível em [www.acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/03/edicao-82.pdf](http://www.acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/03/edicao-82.pdf). Acesso em: 27 abr. 2021

ACAD BRASIL. **Como fazer a captação e retenção de alunos para a sua academia?** 2018. Disponível em: <https://www.acadbrasil.com.br/blog/destaques/captacao-alunos-academia/>. Acesso em: 07 abr. 2021.

ACHOUR JUNIOR, Abdallah. **Mobilização e alongamento na função músculo articular**. Editora Manole, 2017.

ALMEIDA, Madalena de. **Segmentação no Fitness**. Gestão fitness, 2013. Disponível em <https://gestaofitness.com.br/segmentacao-no-fitness/>. Acesso em 14 abr. 2021.

AMARAL, Paulo Costa; PALMA, Deborah. **Tendências do fitness para 2019 no Brasil**. Edição de Paulo Costa Amaral, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://caueteixeira.com/wp-content/uploads/2019/06/Artigo-1-Tende%CC%82ncia-fitness-Brasil.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2021.

ARAÚJO, Denise Sardinha Mendes Soares de; ARAÚJO, Claudio Gil Soares de. **Aptidão física, saúde e qualidade de vida relacionada à saúde em adultos**. Rev Bras Med Esporte vol.6 no.5 Niterói Oct. 2000.

ATKINSON, San et al. **O livro dos negócios**. 2. ed. São Paulo: Globo Livros, 2017. p. 252.

BADARO, Ana Fátima Viero; DA SILVA, Aline Huber; BECHE, Daniele. **Flexibilidade versus alongamento: esclarecendo as diferenças**. Saúde (Santa Maria), v. 33, n. 1, p. 32-36, 2007.

BARBANTI, Valdir José. **Teoria e prática do treinamento esportivo**. 2 ed. São Paulo. Brucher, 1997. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=albsDwAAQBAJ&lpg=PR5&ots=y\\_W7oMmBm&dq=Teoria%20e%20pr%C3%A1tica%20do%20treinamento%20esportivo.%202%20ed.%20S%C3%A3o%20Paulo.%20Brucher&lr&hl=ptBR&pg=PR5#v=onepage&q=Teoria%20e%20pr%C3%A1tica%20do%20treinamento%20esportivo.%202%20ed.%20S%C3%A3o%20Paulo.%20Brucher&f=false](https://books.google.com.br/books?id=albsDwAAQBAJ&lpg=PR5&ots=y_W7oMmBm&dq=Teoria%20e%20pr%C3%A1tica%20do%20treinamento%20esportivo.%202%20ed.%20S%C3%A3o%20Paulo.%20Brucher&lr&hl=ptBR&pg=PR5#v=onepage&q=Teoria%20e%20pr%C3%A1tica%20do%20treinamento%20esportivo.%202%20ed.%20S%C3%A3o%20Paulo.%20Brucher&f=false) Acesso em: 17 abr. 2021.

BARBANTI, Valdir José; TRICOLI, Valmor; UGRINOWITSCH, Carlos. **Relevância do conhecimento científico na prática do treinamento físico**. Revista paulista Educação Física, São Paulo, v.18, p.101-09, ago. 2004.

BELMIRO Wellington de Oliveira; NAVARRO, Antonio Coppi **O efeito do treinamento intervalado de alta intensidade para a redução de gordura corporal**. Revista Brasileira de Obesidade, Nutrição e Emagrecimento. Vol. 10. Núm. 59. 2016. p. 224-230. Disponível em: <http://www.rbone.com.br/index.php/rbone/article/view/448/397>. Acesso em: 15 abril 2021.

BERTOLLA, Flávia et al. **Efeito de um programa de treinamento utilizando o método Pilates® na flexibilidade de atletas juvenis de futsal**. Revista Brasileira de Medicina do Esporte, v. 13, n. 4, p. 222-226, 2007.

BOYLE, Michael. **O novo modelo de treinamento funcional de Michael Boyle**. 2ª edição.

Porto Alegre; Editora Artmed, 2018.

BRÜGGER, Nelson Augusto J. **Respostas imunes agudas ao exercício aeróbio contínuo e cíclico**. Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde, v. 3, n. 4, p. 49-65, 1998.

BUSHMAN, Barbara. **Manual completo de condicionamento físico e saúde do ACSM**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2016. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ohk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=acsm+portugu%C3%AAs&ots=LL9xBOEgpx&sig=vJhr8\\_iosnaCsmVFhGAe1T2ymuc#v=onepage&q=acsm%20portugu%C3%AAs&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ohk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=acsm+portugu%C3%AAs&ots=LL9xBOEgpx&sig=vJhr8_iosnaCsmVFhGAe1T2ymuc#v=onepage&q=acsm%20portugu%C3%AAs&f=false). Acesso em: 07 abr. 2021.

BUXTON, Jeffrey D. et al. **The Effects of a Novel Quadrupedal Movement Training Program on Functional Movement, Range of Motion, Muscular Strength, and Endurance**. The Journal of Strength & Conditioning Research, 2020.

CECCONELLO, A. R. **A Construção do Plano de Negócio**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502087934/>. Acesso em: 07 abr. 2021.

CIOLAC, Emmanuel Gomes; GUIMARÃES, Guilherme Vieira. **Exercício físico e síndrome metabólica**. Revista Brasileira Medicina e Esporte, Niterói, v.10, n. 4, jul./ago. 2004.

COCETTI, Monize; CASTILHO, Sílvia Diez; BARROS FILHO, Antonio de Azevedo. Dobras cutâneas e bioimpedância elétrica perna-perna na avaliação da composição corporal de crianças. Revista de Nutrição, v. 22, n. 4, p. 527-536, 2009.

DAL FORNO, Leandro. **O princípio da variabilidade nos programas para hipertrofia muscular prescritos pelos professores de musculação na cidade de Criciúma**. 2013. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1625/1/Leandro%20Dal%20Forno.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2021.

DALE, Maria José. **Mercado mundial do fitness: principais players e mudanças no top ten**. Revista ACAD Brasil. nº 20 - 3ª edição - agosto 2018 - nº 82. Disponível em: <https://www.acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/03/edicao-82.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2021

DAMASCENO, Mariana Rocha. **A influência dos fatores macroambientais na decisão de compra do consumidor: uma análise do mercado fitness**. 2014. 72 f. TCC (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Fortaleza/CE, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/26992>. Acesso em: 12 jun.2021.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DELGADO, LEONARDO DE ARRUDA. Avaliação cardiorrespiratória. **Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências da saúde, Curso de licenciatura em Educação Física. Avaliação da Aptidão Física. Projeto de elaboração de sistema de informações**, 2004.

DEMINICE, Rafael; ROSA, Flavia Troncon. **Pregas cutâneas vs impedância bioelétrica na avaliação da composição corporal de atletas: uma revisão crítica.** Revista Brasileira Cineantropometria do Desempenho Humano, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 334-340, 2009.

DIAS, Raphael Mendes Ritti et al. **Influência do processo de familiarização para avaliação da força muscular em testes de 1-RM.** Revista Brasileira de Medicina do Esporte, v. 11, n. 1, p. 34-38, 2005.

DIAS, Raphael Mendes Ritti et al. **Segurança, reprodutibilidade, fatores intervenientes e aplicabilidade de testes de 1-RM.** Motriz: Revista de Educação Física, v. 19, n. 1, p. 231-242, 2013.

DORNELAS, José. **Plano de negócios, seu guia definitivo.** 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103090/>. Acesso em: 12 jun.2021.

FERREIRA, Célia Marina Costa. **Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness.** 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Politécnico de Castelo Branco, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1701/1/Ginasios.pdf>. Acesso em: 12 jun.2021.

FILHO, Arnaldo Pereira et al. **Métodos de treinamento contínuo e intervalado: qual o melhor para o emagrecimento?** EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 18, Nº 186. 2013.

FLECK, Steven J.; KRAEMER, William J. **Fundamentos do treinamento de força muscular.** Artmed Editora, 2017.

GUEDES, Dartagnan Pinto. **Implicações associadas ao acompanhamento do desempenho motor de crianças e adolescentes.** Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, v. 21, p. 37-60, 2007.

GUEDES, Dartagnan Pinto. **Manual prático para avaliação em educação física.** Editora Manole Ltda. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, v. 16. 2006. p. 102/103.

GUEDES, Dartagnan Pinto; GUEDES, Joana Elisabete Ribeiro Pinto. Manual prático para avaliação em Educação Física. Barueri. São Paulo: Manole, 2006.

HASHIMOTO, Marcos et al. **Práticas de Empreendedorismo: casos e planos de negócios.** Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155794/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553338/>. Acesso em: 22 mai. 2021.

MARTINS, Melissa Cristiane. **O papel dos professores de educação física na permanência dos alunos em uma academia da cidade de São Leopoldo.** 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do

Sul. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/4158/0>. Acesso em: 14 mai. 2021.

MENEZES, Rodrigo da Costa. **O forte do mercado: uma análise do mercado de fitness não convencional.** 177 f. Dissertação (Mestrado executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11058>. Acesso em: 19 mai. 2021.

MONTEIRO, Ana Beatriz; FILHO, José Fernandes. **Análise da composição corporal: uma revisão de métodos.** Revista Brasileira de Cine antropometria do Desempenho Humano, São Paulo, v. 4, n. 1, 2014. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nxtAction=lnk&exprSearch=476426&indexSearch=ID>. Acesso em: 19 mai. 2021.

MONTEIRO, Artur Guerrini., Evangelista, Alexandre Lopes. **Treinamento funcional: Uma abordagem prática.** Brasil: Phorte Editora, 2011.

NASCIMENTO, Marcelo Lacerda; BRANDÃO, Demétrius Cavalcanti. **Prescrição de cargas de treinamento baseado no peso corporal e nos dados da avaliação física.** RBPFEEX-Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício. 9(54), 430-437. 2015.

PEREZ, C. R. **Medidas e Avaliação em Educação Física.** Grupo A, 2021. 9786556900322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900322/>. Acesso em: 03 Jun 2021

PESCATELLO, Linda S. et al. **Diretrizes do ACSM para os testes de esforço e sua prescrição.** Tradução de Dilza Balteiro Pereira de Campos. 9. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 2014.

POWERS, Scott k; HOWLEY, Edward. **Fisiologia do exercício: teoria e aplicação ao condicionamento e ao desempenho.** 5. ed. Barueri: Manole, 2005

PRESTES, Jonato et al. **Prescrição e periodização do treinamento de força em academias** (2a edição revisada e atualizada). Editora Manole, 2016.

RECH, Ricardo Rodrigo; FONSECA, Gerard Maurício Martins. **Educação física escolar: propostas pedagógicas para a educação básica.** Caxias do Sul, RS: São Miguel, 2019.

RIBEIRO, Marcos Roberto Gomes. **Retenção e fidelização de clientes na academia Barra Fitness.** 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/130618>. Acesso em: 01 mai. 2021.

ROSCHER Hamilton; Valdir José; TRICOLI, Valmor;UGRINOWITSCH, Carlos. Treinamento físico: considerações práticas e científicas. **Revista brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.25, n. esp., p. 53-65, dez. 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S180755092011000500007&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180755092011000500007&lng=pt&tlng=pt). Acesso em 12 abr. 2021.

ROTH, Claudio W. **A competitividade das academias de ginástica e musculação em Santa Maria- RS**. 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4744/Roth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mai. 2021.

RUIVO, Rodrigo. **Manual de Avaliação e Prescrição de Exercício**. N.p., Self, (2015)..  
SÁNCHEZ PÉREZ, Francisco Javier et al. Efectos del entrenamiento Tabata en la composición corporal del futbolista. 2015.

SATO, Fábio Ricardo Loureiro. **Problemas e métodos decisórios de localização de empresas**. *RAE eletrônica*. 1.2:02-13. (2002)

SILVA, Larissa Xavier Neves da. **Revisão de literatura acerca do treinamento funcional resistido e seus aspectos motivacionais em alunos de personal training**. (2011).

SILVA, Ricardo da S. et al. **Análise de cenários e planejamento mercadológico**. Porto Alegre: Grupo A Educação S. A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492472/>. Acesso em: 20 abril 2021.

SURUJLAL, Jhalukpreya; DHURUP, Manilall. **Establishing and Maintaining Customer Relationships in Commercial Health and Fitness Centers**. *Economics and Finance, South Africa*, v. 3, n. 1, fev. 2012.

TEIXEIRA, Rafael Gambino et al. **Habilidade motora especializada: desenvolvimento motor nos esportes**. *Revista Digital EFDeportes*, v. 16, p. 157, 2011.

TEYHEN, Deydre S. et al. **The functional movement screen: a reliability study**. *Journal of orthopaedic & sports physical therapy*. v. 42, n. 6, p. 530-540, 2012.

VILLALBA, Marina Mello. **Análise da resistência dos músculos do core por meio do teste de prancha lateral em praticantes de diferentes atividades físicas**. 2016.