



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DOS SERVIÇOS DE
PILATES DE CAMPINA GRANDE-PB**

VAUSNEY JOSÉ BEZERRA COSTA

Campina Grande - 2014

VAUSNEY JOSÉ BEZERRA COSTA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DOS SERVIÇOS DE PILATES
DE CAMPINA GRANDE-PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Lúcia Santana de Freitas, Dr^ª.

Campina Grande - 2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Vausney José Bezerra Costa
Aluno

Lúcia Santana de Freitas, Doutora.
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2014

VAUSNEY JOSÉ BEZERRA COSTA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DOS SERVIÇOS DE PILATES
DE CAMPINA GRANDE-PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Lúcia Santana de Freitas, Doutora.
Orientador

Ary Vieira da Silva, Doutor.
Examinador

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor.
Examinado

Campina Grande - 2014

VAUSNEY JOSÉ BEZERRA COSTA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DOS SERVIÇOS DE PILATES
DE CAMPINA GRANDE-PB**

Relatório aprovado em de setembro de 2014

Lúcia Santana de Freitas, Doutora.
Orientadora

Ary Vieira da Silva, Doutor.
Examinador

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor.
Examinador

Campina Grande - 2014

COSTA, Vausney José Bezerra. **Fatores Críticos de Sucesso: um estudo da oferta de serviços do setor de Pilates de Campina Grande-PB.** 64 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

Resumo

Este relatório trata de uma pesquisa sobre a oferta do serviço de Pilates em Campina Grande – PB, tendo como objetivo geral Analisar os Fatores Críticos de Sucesso dos serviços de Pilates ofertados. O modelo teórico aplicado foi o de Grant (1995), onde os Fatores Críticos de Sucesso são obtidos pelo cruzamento das informações sobre os clientes (o perfil e critérios de escolhas) e os concorrentes (estrutura e dimensão). Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo. O universo da pesquisa foi de 20 studios e a amostra 12. Os dados primários foram coletados junto aos gestores e clientes/alunos. Os resultados evidenciaram que os clientes desejam: boa qualidade técnica dos profissionais, localização, experiência profissional e estrutura física e de equipamentos adequada. Por outro lado nos fatores estruturais, percebe-se que há um relativo equilíbrio entre oferta e demanda. Sobre o nível de rivalidade encontra-se entre fraca e média e existe uma predominância para a oferta de serviços combinados da atividade de Pilates com outras atividades como a Acupuntura, Quiropraxia e RPG. Com relação à dimensão dos concorrentes nota-se, na visão dos gestores, que os critérios de escolha dos clientes são localização, capacitação/qualificação dos profissionais, preço e infraestrutura adequada.

Palavras-chave: Estratégia, Concorrência, Competição, Atividade Física, Pilates.

COSTA, Vausney José Bezerra. **Critical Success Factors: A study of the supply of services in the Pilates Campina Grande-PB.** 64 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

Abstract

This report is about a research about the offering of Pilates classes in the city of Campina Grande- PB, and it has the main purpose of analyze the critical factors that promoted the success of the offered service. The theoretical pattern applied was the one formulated by Grant (1995), where the critical factors of success are obtained through the crossing of information about the clients (their profiles and choosing criterion) e the competitors (their structure and dimension). About the methodology, it was performed an exploratory research, descriptive. The primary data were collected from the managers, clients/students. The corpus of the research was 20 studios and the sample was 12. The results showed that clients wish: good technical quality of the professionals, good location, professional experience, physical structure, and appropriate equipment. On the other hand, related to the physical structure, it's possible to note that there is a relative balance between the offer and the demand, the level of competition is low to moderate, and there is predominance about the offer of combined services with the Pilates service such as GPR (Global Posture Reeducation). In respect of the competitor's dimension, it's possible to note that according to the managers' viewpoint, the choosing criterion of the clients are: location, professional/workers qualification, prices, and appropriate infrastructure.

Keywords: Physical activity; Pilates; Critical success factors; Competitors' dimension.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, aquele que conhece minhas qualidades, defeitos e limitações, mas que está a todo o momento ao meu lado. Estendo os votos à minha família, em especial meus pais, que me instruíram no caminho a buscar sempre a ser um cidadão em todos os aspectos sociais. À minha esposa, que dividiu comigo todos os momentos, desde a escolha do curso, ao ingresso na instituição, me auxiliando nos momentos de dificuldades que sempre ocorreram. Quero lembrar aqui alguns professores que marcaram minha história acadêmica. Darcon, Wilson, Hildegardes, Fátima e outros que poderia mencionar. Agradeço também a minha orientadora Lucia Santana de Freitas que ao final desta caminhada pôde contribuir para conclusão deste sonho e projeto pessoal. Quero externar meus votos a todos os colegas que vivenciaram comigo momentos bons e ruins.

Enfim, acima de tudo, quero ressaltar que apesar de todas as dificuldades enfrentadas até o dia de hoje, posso dizer que o resultado final foi alcançado e que em meio a tudo que vivenciei na universidade, ficaram experiências que me acompanharam por todos os dias de minha trajetória, tanto pessoal como profissional. Quero finalizar minhas palavras com uma mensagem bíblica que se encontra no livro de João 3:16:

”Porque Deus amou o mundo de tal maneira que deu o seu Filho unigênito, para que todo aquele que nele crê não pereça, mas tenha a vida eterna.”

Obrigado!

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplo de identificação dos Fatores Críticos de Sucesso	31
Quadro 2: Estrutura e dimensões em que se baseia a concorrência	44
Quadro 3: Equipamentos utilizados nos studios.	46
Quadro 4: Dimensão em que se baseia a concorrência	46
Quadro 5: Tipo de Cliente	47
Quadro 6: Quem indicou o studio	48
Quadro 7: Motivos para fazer Pilates	49
Quadro 8: Tempo que faz Pilates	49
Quadro 9: Renda familiar	50
Quadro 10: Critérios de escolha utilizados pelos clientes	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Requisitos Gerais Prévios para o Êxito	30
Figura 2: Mapeamento dos bairros de Campina Grande	41
Figura 3: Fatores Críticos de Sucesso dos serviços de Pilates em Campina Grande	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo geral	17
1.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura do trabalho	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Ambiente Competitivo	18
2.2 Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S)	22
2.2.1 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso	26
2.3 Caracterização do Setor	32
3. METODOLOGIA	37
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 Mapeamento da oferta do serviço de Pilates em Campina Grande	40
4.2 Estrutura da concorrência	42
4.2.1 A dimensão em que se baseia a concorrência	46
4.3 A percepção dos clientes	47
4.3.1 Perfil dos clientes	47
4.3.2 Critérios de escolha utilizados pelos clientes	50
4.4 Fatores Críticos de Sucesso em Campina Grande-PB	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
APÊNDICES	
APÊNDICE I: Entrevista com os gestores dos Studios sobre: Estrutura e dimensão da competição dos serviços de Pilates em Campina Grande	
APÊNDICE II: Pesquisa acadêmica sobre Fatores Críticos de Sucesso dos serviços de Pilates ofertados em Campina Grande	

1. INTRODUÇÃO

Atualmente há uma grande discussão sobre as possibilidades para uma vida saudável e conseqüentemente uma melhor qualidade de vida e, dentre essas, sem dúvida, está a da prática de atividade física.

A qualidade de vida não é apenas um sentimento de satisfação pessoal, mas sim a valorização que se faz dos aspectos relacionados à saúde que o indivíduo considera importante. Em outras palavras, é também caracterizada como valor atribuído à vida. Neste sentido, é cada vez maior a conscientização da necessidade da prática de alguma atividade física, principalmente com caráter preventivo.

Dentre as diversas e diferentes opções para a prática de atividade física, encontramos o Método Pilates. Criado pelo alemão Joseph Hubertus Pilates (1880-1967), o Pilates é um sistema alternativo de movimento que ensina as pessoas a conhecerem e respeitarem os seus corpos. Trata-se de um método inovador de treinamento físico e mental que pode ser usado tanto para condicionamento quanto prevenção e reabilitação.

Perante isto, clientes e praticantes tem buscado o método de acordo com particularidades e objetivos específicos que venham a consentir nos aspectos como, Pilates fitness/condicionamento físico, reabilitação de um modo geral, Pilates para gestantes, jovens, para a terceira idade, ou melhor-idade, ou pela busca de status.

O Pilates é muito indicado para aqueles que procuram apenas uma melhora do condicionamento físico e estético, pois proporciona ganho de força muscular, alongamento e definição da¹ musculatura de uma forma geral. Lembrando que o Método por si só não trabalha emagrecimento, pois não se trata de um exercício aeróbico e hipertrofia.

¹Hipertrofia: é uma resposta fisiológica caracterizada pelo aumento do volume dos músculos decorrentes de estímulos gerados pelo exercício físico. Esta resposta é uma adaptação ao estresse decorrente do aumento de tensão e/ou pH gerado no tecido muscular.

No quesito reabilitação, os exercícios do Método Pilates têm seus princípios baseados na cinesiologia e na biomecânica, o que proporciona uma execução segura, livre de compensação e restrita ao foco da lesão, o Pilates se aplica tanto na fase aguda da dor, na qual se estabiliza a região lesionada, como na recuperação da musculatura ou da articulação afetada na fase da pós-reabilitação.

Estudos científicos já comprovaram a importância da atividade física durante a gestação. No período da gestação, a modificação corporal básica que ocorre é o aumento uterino. Até, por volta da décima semana, o útero ainda está restrito à cavidade pélvica, mas a partir daí, seu aumento se evidencia sobre a parede abdominal. Além disso, ocorre a expansão torácica, pelo relaxamento dos ligamentos intercostais e ascensão do diafragma pelo crescimento uterino, que resulta no aumento da capacidade inspiratória, no decorrer da gravidez, em até cerca de 300 ml. Modificações no nível de ventilação por minuto estão relacionadas a um aumento do volume corrente e da frequência respiratória (CHISTOFALO, MARTINS e TUMELERO, 2003). Neste período, a mulher requer atenção especial na elaboração de um plano de exercícios que fortaleça seu corpo, prevenindo dores decorrentes do progressivo ganho de peso e respeitando as limitações impostas pela gestação.

Pilates é altamente recomendado para os adolescentes por estarem atravessando um período de crescimento rápido e intenso o que ocasiona desajustes posturais e encurtamentos musculares, muitas vezes acompanhados de dor. A prática do Pilates nesta fase funciona como um ótimo trabalho preventivo, estruturando a postura, estabilizando as curvas fisiológicas da coluna, evitando escolioses e cifoses muito comuns nesta idade e melhorando o alongamento geral.

A maioria das pessoas chega à Terceira Idade necessitando de cuidados especiais com a saúde. Uma das maiores causas de ocorrência das lesões na terceira idade é a falta

de equilíbrio e a execução motora incorreta de movimentos associada à fadiga muscular que diminuem o controle e os reflexos. Profissionais capacitados aplicam o método Pilates respeitando as possibilidades de cada praticante e, assim, obtém excelentes resultados no que diz respeito a equilíbrio, força, coordenação motora, flexibilidade, capacidade respiratória, disposição e aumento de autoestima.

Pilates descreveu seu método com base em um conceito denominado contrologia, ou seja, o controle consciente de todos os movimentos musculares do corpo. Através dos exercícios, a pessoa desenvolve o corpo uniformemente, corrige posturas erradas, restaura a vitalidade física, revigora a mente e eleva o espírito. Um dos principais resultados da contrologia está no domínio completo da mente sobre o corpo (PILATES, 1934).

A literatura aponta que o Método Pilates tem alguns benefícios que ajudam a prevenir lesões e proporcionar um alívio de dores crônicas. Sua versatilidade se encaixa em todas as idades e em todos os níveis de aptidão motora, visando trabalhar força, melhorar a flexibilidade e controlar a postura.

Acredita-se que o Pilates, como atividade física, possa ser reconhecido como medida capaz de diminuir os níveis de riscos de diversos problemas, aumentando a capacidade funcional, e conseqüentemente, melhorando a qualidade de vida.

Somente por volta de 1980 e 1990, mais de meio século depois de sua criação, esses ensinamentos se difundiram internacionalmente como prática entre os profissionais de saúde e da área de reabilitação. Com sua expansão, ocorreram transformações dos exercícios criados por J. H. Pilates, quando o método passou a sofrer a influência de diversos campos, entre eles a fisioterapia, mostrando clara tendência à criação de novas abordagens e à introdução de novos princípios (SILLER, 2008).

Progressivamente, o método foi introduzido no Brasil por diversos professores, em sua maioria, ligada diretamente à primeira geração de discípulos de J. H. Pilates. Passou a

ser usado por pessoas que procuravam melhor qualidade de vida por meio da prática de exercícios físicos. Tanto no Brasil como no mundo, hoje é praticado por milhões de indivíduos, tornando realidade o desejo de seu criador, além de ter conquistado o interesse do meio acadêmico (PIRES e SÁ, 2005).

De acordo com o site portal IG o setor de fitness no Brasil ganha contornos de primeiro mundo. O país segue na dianteira do mercado mundial nos últimos dez anos e já é considerado o maior da América Latina em número de academias, além de ocupar o segundo lugar no mundo. Segundo a Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil), o mercado brasileiro de fitness passou de quatro mil academias em 2000 para mais de 22 mil em 2012. Hoje, o setor atende mais de seis milhões de pessoas, movimentando economicamente US\$ 2,3 bilhões. É nesse cenário que o Pilates ganhou terreno e abriu espaço para as academias especializadas.

Cada vez mais os médicos têm incentivado a prática de exercícios físicos no dia a dia como garantia de boa saúde. A mídia especializada pega carona e dissemina a importância das atividades com regularidade. Há foco na prevenção, mas também na melhoria das condições de vida das pessoas que já sofrem de doenças como hipertensão, diabetes, depressão, insônia ou problemas cardíacos, de coluna e articulações. Os exercícios de fortalecimento muscular são indicados para que as pessoas atinjam idade avançada com boa mobilidade e mais independência. Fábio Pelissioni, gerente de marketing da Fitness Brasil (maior empresa de conteúdo de fitness e bem-estar da América Latina) comenta:

"A expectativa de vida do brasileiro é de 73 anos. Em vez de terceira idade, fala-se em quarta idade. Os idosos hoje, mesmo aposentados, continuam trabalhando ou fazendo variadas atividades",

No ambiente empresarial a competição vem se intensificando significativamente ao longo dos anos. O grande número de concorrentes inseridos no mercado e as

transformações que ocorrem rapidamente em todo mundo são alguns dos fatores que relatam a necessidade das empresas buscarem alternativas de vantagem competitiva para se manterem no mercado. Segundo Porter (1999), há algumas décadas atrás a concorrência era praticamente inexistente em quase todo o mundo, existia uma grande proteção por parte dos governos às empresas e as formações de grandes cartéis colaboravam para a quase inexistência de competição.

Segundo Ferraz (1997), existe duas linhas de pensamento que conceituam a competitividade. Na primeira a competitividade é vista como desempenho, onde é expressa na participação do mercado, alcançada por uma firma em determinado mercado em certo tempo. A outra linha de pensamento trata a competitividade como eficiência. Para esta linha de pensamento a competitividade é relacionada com a capacidade de se converter os insumos em produtos com o máximo de rendimento. Entretanto nestas duas visões são utilizados enfoques limitados por serem estáticos, pois, analisam a competitividade apenas pelos indicadores. Para FERRAZ (1997, p. 03),

“a competitividade é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Diante deste cenário é de extrema importância uma análise do ambiente competitivo que as organizações se inserem para serem competitivas frente ao mercado consumidor, quer seja regional, nacional ou internacional. Neste sentido, Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) servem de base para as políticas da organização e será a resposta para superar as ameaças do ambiente, não obstante os pontos fracos. Eles devem ser suficientes para capitalizar as oportunidades em virtude dos pontos fortes da organização. Na realidade, sempre existirá certo desacordo sobre exatamente qual o termo deve ser usado para referir-se aos fatores que asseguram o sucesso organizacional. Entretanto, o importante é que no processo de tomada de decisão, a etapa de se decidir pelos fatores seja cumprida exemplarmente, não importando o termo usado para isso.

A identificação dos FCS poderá auxiliar a gestão a identificar atividades, recursos, características e variáveis que devem ser priorizadas para a obtenção de sucesso. Monitorar e gerenciar os fatores críticos de sucesso é essencial para manter a competitividade da empresa no cenário em que está inserida. A análise dos Fatores Críticos de Sucesso compreende a definição dos objetivos globais da organização e seus mecanismos em avaliar o desempenho da empresa a partir desses objetivos e os fatores chave que contribuem para esse desempenho. Assim será possível identificar as relações de causa e efeito entre objetivos e fatores chave e evidenciar as potencialidades para um desempenho superior e consequente aumento da competitividade.

Portanto, o entendimento do ambiente competitivo e a identificação dos FCS possibilitarão uma melhor atuação das organizações e obtenção de ganhos superiores à média do setor.

No cenário de estudo pode ser evidenciado, enquanto tendência, que profissionais recém-formados nos cursos de Educação Física e de Fisioterapia buscam se inserir no mercado de trabalho e em determinadas situações criam microempresas em função da dificuldade de encontrarem um emprego condizente com sua realização pessoal e financeira. Em Campina Grande, o crescimento dos serviços de Pilates tem apresentado de forma positiva entre os profissionais do setor. O Serviço Social da Indústria SESI foi um dos pioneiros na instalação de um Studio na cidade. Localizado no bairro da Prata, a unidade oferece o serviço com aulas que são ministradas no Clube do Trabalhador, beneficiando os industriários e seus dependentes e à comunidade em geral. Entretanto, há Studios em vários bairros da cidade de Campina Grande, tais como, Prata, Centro, Alto Branco, Catolé, Presidente Médici, Cruzeiro, Jardim Paulistano, entre outros.

Perante o exposto, se levanta o seguinte problema de pesquisa: quais os Fatores Críticos de Sucesso da atividade de Pilates em Campina Grande? Neste contexto, do ponto

de vista da gestão faz-se necessário, por um lado, entender o ambiente competitivo desse tipo de serviço, ou seja, quais as principais dimensões em que se baseia a concorrência. Por outro lado, também é importante conhecer o que desejam os clientes e quais os critérios de escolha utilizados na hora de optar por determinado Studio de Pilates. Por fim, conhecendo a concorrência e os clientes podem definir os Fatores Críticos de Sucesso para o serviço de Pilates através do modelo de (GRANT 1995).

1.1 Objetivo geral

Analisar os Fatores Críticos de Sucesso dos serviços de Pilates ofertados em Campina Grande.

1.2 Objetivos específicos

- Mapear a oferta do serviço de Pilates em Campina Grande
- Identificar as dimensões em que se baseia a concorrência
- Verificar perfil e critérios de escolha utilizados pelos clientes

1.3 Justificativa

O Método Pilates vem se destacando como uma atividade física que tem como proposta a melhoria na qualidade de vida, através de exercícios específicos em solo e em aparelhos que promovem ganho de flexibilidade, elasticidade e tônus muscular, levando a uma maior agilidade, mobilidade e equilíbrio.

Faz-se necessário que os Studios tenham estratégias que permitam desempenhar suas atividades de maneira diferente dos concorrentes ou, até mesmo, exercer atividades semelhantes, mas de maneira diferenciada. Para isso, é de inteira importância analisar a concorrência do setor, suas perspectivas, avanços, e desenvolvimento de novas técnicas, pois com o notável crescimento da atividade os profissionais da área precisam acompanhar o ritmo dos concorrentes para não saírem do mercado.

Os Fatores Críticos de Sucesso originam-se do que é fundamental para a sobrevivência da empresa: seus clientes, seu posicionamento, sua estabilidade financeira e sua estratégia empresarial.

Em vista deste panorama, e com um mercado emergente, o Método Pilates se coloca como uma opção que tenta atrair mais adeptos a cada dia. Aliado a isto, as organizações que atuam neste tipo de atividade precisam ser suficientemente flexíveis para que respondam com rapidez a mudanças do mercado, sempre alinhadas aos seus diferenciais competitivos.

1.4 Estrutura do Trabalho

Além da presente introdução, o trabalho contempla a fundamentação teórica, onde será mencionado o modelo de (GRANT 1995) que estará sendo utilizado, bem como a base teórica do estudo seguindo os procedimentos metodológicos onde constituirão o tipo de pesquisa que será empregada para coleta dos dados bem como a amostra e universo da mesma. Por fim, estabelecerão na conclusão os resultados traçados pelos objetivos anteriormente definidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ambiente Competitivo

Nos dias atuais constata-se um período de profundas transformações tanto no cenário econômico quanto no político, no social, no empresarial e no cultural. Enfim, há um ambiente de evolução e desenvolvimento bastante acelerado. No mundo específico dos negócios, nota-se não apenas novas oportunidades para planejamento e realização de negócios, mas o modo e utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e ainda com a comunidade na era da competitividade.

As bases para a competição têm mudado em passo acelerado ao passar dos anos. O que era considerado inovador e criativo, constituindo-se como base para a obtenção de vantagens competitivas, tornou-se arcaico. Atualmente, não é mais possível desenvolver e comercializar um produto somente para o mercado de origem da empresa. O fantasma da concorrência estende-se por todo o mundo, solicitando os gestores a pensar globalmente e a obter níveis de exigência em escala mundial.

MOTA (1995), afirma que a análise do Ambiente Competitivo não é um exercício estático já que está relacionada diretamente a variabilidade que influencia seu comportamento ao longo do ano. Relembrar estas informações periodicamente é vital para o processo de manutenção preventiva que preserva de forma proativa a saúde da empresa. O gestor cuidadoso deve alocar recursos financeiros, humano e de tecnologia necessários para o bom funcionamento deste processo. O gestor prevenido e competente deve manter estas variáveis orbitando ao redor da sua mente.

Ainda segundo o mesmo autor, para ser competitiva, a empresa terá que assimilar muito bem o significado da expressão flexibilidade. Diante da mudança no mercado, ela deverá ser capaz de reconfigurar-se anual, mensal ou até mesmo diariamente. Para tornar possível esse tipo de agilidade nas empresas, os gestores têm enfatizando o rápido desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e incentivos para o trabalho em equipe. O mercado demanda um novo foco de melhoria que supera a eficiência e a eficácia. Até recentemente, a melhoria da competição global de uma empresa ocorria por meio de ações localizadas, específicas de suas áreas funcionais internas, gerando ações isoladas que quase sempre não produziam resultados claramente percebidos pelos clientes.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), outro fator importante de competitividade das empresas em busca de novos

mercados está na formação de alianças econômicas globais. A estratégia que as empresas adotam nessa área possui implicações significativas na sua habilidade de buscar e de manter a qualidade de seus produtos e serviços. Nesse caso, a assimilação de necessidades e expectativas dos clientes, dos ambientes de negócios e das diferenças culturais são fatores que geram resultados no gerenciamento de empresas inseridas em negócios globalmente cada vez mais dispersos.

No atual ambiente de negócios internacionais, as inovações tecnológicas funcionam como elemento chave para se gerar competitividade. No Brasil, caracterizado historicamente por baixa propensão a inovar e pela falta de condições apropriadas ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, um dos mecanismos de inovação consistiu na transferência de tecnologia dos países centrais.

O acesso a mercados também é limitado pelas dificuldades na constituição de acordos comerciais internacionais. Este problema está associado às deficiências que o país enfrenta na formação de contratos de interesses mútuos, dificuldade que pode ser evidenciada até mesmo nos blocos econômicos em que o país está inserido, como o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

Contribuem para esta situação a falta de uma estrutura adequada de financiamento à inovação e uma melhor divulgação das possibilidades já existentes, assim como o baixo nível de qualificação da mão-de-obra no país. Em relação a este último problema, pode-se dizer que existe uma lacuna significativa entre o acesso à educação da população e a tecnologia de ponta.

Com as deficiências do sistema educacional brasileiro, torna-se complicado encontrar trabalhadores que atendam exigências básicas. É o caso de diversos segmentos tradicionais, como os ligados à alimentação (bares e restaurantes) e a vendas no varejo em geral, que, muitas vezes, têm dificuldades de encontrar pessoal capaz de operar um

computador ou caixa automático. De forma que a capacitação da mão-de-obra passa a ser um requisito essencial para o aumento de produtividade e melhoria do controle dos processos da empresa.

A baixa qualificação é um problema verificado não apenas entre os profissionais do mercado de trabalho, mas também entre os empresários, principalmente de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). A falta de preparo específico dos empresários é apontada como uma das principais causas da alta mortalidade das pequenas e médias empresas brasileiras. Sem uma bagagem satisfatória de conhecimentos comerciais, gerenciais e tecnológicos, poucos empreendedores conseguem sustentar seu negócio por muito tempo. Segundo o SEBRAE, apenas 50% das pequenas empresas atingem o terceiro ano de vida.

De acordo com (SEBRAE 2007), do universo de micro e pequenas empresas que são criadas a cada ano, 49,4% fecham suas portas antes de completarem dois anos. As causas desse alto índice de mortalidade empresarial estão vinculadas a sua capacidade estratégica de responder às influências ambientais (SANTOS et al., 2007).

No cenário em estudo, pode ser evidenciado enquanto tendência, que profissionais recém-formados nos cursos de Educação Física e de Fisioterapia criam microempresas em função da dificuldade de encontrarem um emprego condizente com sua realização pessoal e financeira. Assim, os profissionais acabam por atender em domicílio, abrir clínicas e stúdios ou prestar serviços através de firmas cooperativas (BORSATTO, 2006), mas ao se analisar o currículo desses cursos comprova-se que não existe disciplina alguma que prepare o aluno para a abertura de um negócio próprio.

Como decorrência dessa lacuna, os profissionais que se formam no ramo da Educação Física e da Fisioterapia estão muito preparados tecnicamente para dar aulas e ajudar seus alunos e pacientes, e pouco preparados para gerir um negócio, não tendo, assim, a noção da real importância do planejamento estratégico para uma organização. Este

cenário mostra a relevância de uma sensibilização desses microempresários para a necessidade de avaliarem o ambiente competitivo e de definirem estratégias para o negócio

Portanto, o ambiente competitivo existe num contexto global, porque já não se resume às empresas que nos rodeiam, mas sim a todo o mundo. Sendo assim as novas tecnologias, mais precisamente aquelas relacionadas com as redes empresariais, permitem melhor organização e comunicação entre as unidades de negócio e o mercado.

Algumas empresas conseguem sobreviver apostando apenas numa pequena parte do mercado, mas cada vez mais têm mais dificuldade em fazê-lo. Portanto, conclui-se que hoje em dia esse é um dos grandes desafios das empresas (SILVA e SILVA. 2003).

Quem trabalha nesta área deverá ter sempre em consideração os seguintes fatores: planeamento estratégico, previsão do mercado e orçamento. Como a análise do ambiente competitivo não é uma atividade linear tende a alterar o comportamento ao longo do ano. Portanto, é necessário ver e rever periodicamente o processo para preservar a posição da empresa no ambiente. Um gestor cuidadoso deve então estar atento a todos estes fatores. (LUCIO JR. 2009)

A seguir, no item 2.2 será abordado dentre da perspectiva deste ambiente competitivo a busca pelos Fatores Críticos de Sucesso, suas percepções frente ao ambiente interno e externo, como identifica-los, suas abordagens e definições.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Os avanços da informação referente à tecnologia e suas características, tanto para as organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Não obstante, o impacto é ainda mais revolucionário para as prestadoras de serviços.

As ameaças de novos entrantes no mercado e a confluência de necessidades informacionais mostram que planejar as estratégias anualmente não é mais suficiente para

definir as ações rumo à competitividade. No cerne do processo do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que o mercado está se adequando à globalização e às tecnologias de informação, reduzindo-se o tempo disponível para tomada de decisões (HAMMER, 2001).

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente, continuamente, criam sinais e mensagens. As organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando as resoluções se baseiam nessas mensagens, mais informações são geradas e transmitidas, provocando novos sinais e decisões (MORESI, 2001).

Assume-se como pressuposto que as constantes mudanças provocadas pela evolução tecnológica e pelo desenvolvimento social e econômico dos países desafiam as organizações na capacidade de respostas às demandas do macro ambiente. Simultaneamente, as entidades necessitam saber quais fatores precisam ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, com vistas a aumentar a probabilidade de sucesso e sua continuidade. A inteligência competitiva auxilia na sistematização de dados, análise sobre os concorrentes, identificação das competências essenciais e no monitoramento dos FCS, que paralelamente promovem reflexos diretos no seu desempenho.

O monitoramento do ambiente externo (mercado, concorrentes, clientes) e do ambiente interno (processos, tecnologias, fornecedores e conhecimento humano) precisa ocorrer de forma direta e constante no suporte ao processo de tomada de decisões. A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso como um processo sistemático para agregação de valor aos bens e serviços, busca coletar informações estratégicas para apoiar

a tomada de decisão. Caracteriza-se como um importante meio de auxiliar na administração das organizações.

O monitoramento contínuo auxilia a organização prever situações inusitadas. Por meio do monitoramento e da avaliação do desempenho de segmentos de mercado e da dinâmica competitiva, a organização pode adotar ações estratégicas apropriadas em tempo real. Isto significa dizer que a gerência deve voltar, constantemente, sua atenção para os ambientes interno e externo. Assim não deve restringir-se a monitorar os competidores, mas qualquer movimento que tenha implicação na organização.

Segundo (STOLLENWERK 2001), Fatores Críticos de Sucesso (FCS), podem ser percebidos como elementos determinantes para o melhor desempenho da organização, pois se forem identificados incorporados ao planejamento estratégico e ao sistema de informações, passam a complementar as atividades de análise competitiva. Esses estão sendo cada vez mais utilizados na formulação da estratégia em organizações que atuam em ambientes de transformações. Considera-se que uma das contribuições dos Fatores Críticos de Sucesso é subsidiar o planejamento de caráter estratégico, sendo que estas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

Hofer e Schendel (1978) conceituam FCS como “variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo”.

Rockart (1979) define FCS como aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nos quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para organização. Consagrando assim o conceito de Fatores Críticos de Sucesso ao propor uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informações junto à alta administração das empresas, metodologia cujo ponto central era o mapeamento dos fatores críticos pelos executivos. Inicialmente, foi aplicado na área de planejamento

estratégico e de sistemas de informação e, dada sua eficácia, consolidou-se como um instrumento de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral.

Quando bem definidos, os FCS se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão. Também são fatores que definem as principais orientações que a gestão deve seguir na implementação de um verdadeiro controle sobre os processos de Gestão da Informação. Muitas vezes a decisão de programar sistemas inter-organizacionais significa uma quebra de paradigma, por afastar-se da forma tradicional de gerenciamento de sistemas e passar a conviver com os benefícios e riscos do modelo colaborativo, com outros limites e novas regras.

Os FCS também servem de base para as políticas da organização e será a resposta para superar as ameaças do ambiente, não obstante os pontos fracos. Eles devem ser suficientes para capitalizar as oportunidades em virtude dos pontos fortes da organização. Assim, pode-se dizer que o determinante de sucesso é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Na realidade, sempre existirá certo desacordo sobre exatamente qual o termo deve ser usado para referir-se aos fatores que asseguram o sucesso organizacional. Entretanto, o importante é que no processo de tomada de decisão, a etapa de se decidir pelos fatores seja cumprida exemplarmente, não importando o termo usado para isso.

Normalmente as organizações definem seus negócios em termos de produtos. De acordo com Kottler (1998), as definições de mercado de um negócio devem ser superiores às definições de produtos. Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do consumidor e não apenas como um processo de produtos de bens e serviços. Explica que uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macro ambiental, como os aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais; e ainda, os fatores micro ambientais importantes, como, por exemplo, os consumidores,

concorrentes, canais de distribuição, fornecedores, que afetam as habilidades das organizações em obter os resultados planejados.

Segundo Brasileiro (2010), um Fator Crítico de Sucesso pode ser desdobrado em diversas ramificações, segundo sua importância. Os quais, por suas características de ramificação, podem ser desdobrados em questões até o nível de cada processo-chave ou, ainda, até o nível de uma determinada atividade. A focalização estratégica das questões, entretanto, não se perde com a utilização desse método. Ao contrário, se ganha em alinhamento das ações à estratégia da organização. O desdobramento dos Fatores Críticos de Sucesso permite reconhecer a importância relativa de cada ramificação da árvore de possibilidades da empresa e identificar melhor as necessidades de informação por área funcional.

Desse modo, as unidades de negócios devem estabelecer um sistema de informação para rastrear as tendências e desenvolvimento de bens e serviços. Para cada tendência e desenvolvimento, cabe aos gestores à identificação das ameaças e oportunidades associadas aos produtos, por meio do monitoramento dos FCS do setor em que atuam.

2.2.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Os FCS devem ser identificados por meio da aplicação dos princípios ou definições com base em pesquisa teórica, utilizando as diversas fontes de dados disponíveis e serem complementados com pesquisas de campo. Esses dados, depois de analisados, se transformam em informações estratégicas e táticas, para nortear o projeto e a operacionalização do empreendimento. (GRUNERT e ELLEGAARD 1992) distinguem cinco fontes de FCS: a) indústria ou ramo de negócio; b) estratégia e posicionamento competitivo do negócio; c) fatores ambientais externos; d) fatores temporais; e) posição administrativa.

Os fatores críticos de sucesso na indústria ou ramo de negócio representam as características de demanda, tecnologia empregada, características de produto. Estes podem afetar todos os competidores dentro de uma indústria, mas sua influência varia de acordo com as particularidades e sensibilidade dos segmentos empresariais. Os fatores relativos à estratégia e posicionamento competitivo do negócio são aqueles históricos determinantes e o posicionamento competitivo do negócio. Tais condições podem favorecer o crescimento mais rápido da empresa em relação a seus concorrentes.

Fatores ambientais externos representam as influências macroeconômicas que afetam todos os competidores dentro de uma empresa, e sobre os quais os competidores têm pouca ou nenhuma influência. Por exemplo, aspectos demográficos, políticas econômicas e legislação. O monitoramento desses fatores significa a antecipação de oportunidades. Os fatores temporais dizem respeito às áreas do negócio que demandam certo tempo para programar uma estratégia. São atribuições temporárias, geralmente em função da falta de administradores especialistas ou de trabalhadores qualificados, crises causadas por acidentes, publicidade negativa, escassez de recursos ou mesmo a perda de posição no mercado.

Os fatores concernentes à posição administrativa são situações relacionadas a um determinado gerente e, sobretudo, às atribuições de seu cargo que exige a associação dos fatores críticos. Segundo Santos (2007), os FCS podem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta e análise de dados. Desse modo, caracteriza-os em: a) ambientais; b) empresariais; c) organizacionais; e, d) setoriais.

Os ambientais são aqueles que influenciam, de alguma forma, todos os negócios. Como exemplo, fatores econômicos, reguladores e políticos que impactam o mercado. Embora o nível de controle que o negócio tenha sobre esses fatores seja reduzido, em alguns casos, seu impacto pode ser substancial.

Os empresariais são comuns a todas as organizações. Para exemplificar, tem-se o processo de recrutamento, contratação e capacitação de pessoas, ou a eficiência geral e o controle de custos das organizações. Todavia, esses fatores são raramente considerados como críticos para fins de inteligência, pois se aplicam a todas as organizações, o que impossibilita garantir algum diferencial estratégico competitivo unilateral.

Os fatores organizacionais definem uma identidade relacionada ao empreendimento em particular, ou seja, se aplicam a um determinado setor. Como exemplo, o projeto de arquitetura para uma determinada organização.

Os setoriais são relativos aos mercados que estão sendo servidos ou os fatores específicos relativos às organizações naqueles mercados. Um Fator Crítico de Sucesso (FCS) setorial poderia ser a competição por custos, qualidade, flexibilidade ou tempo de reação.

A avaliação dessa segmentação fornece uma quantidade razoável de dados e informações que podem ajudar no monitoramento de questões estratégicas em cada ramo de negócio. Com esse propósito, a segmentação dos fatores críticos permite avaliar o impacto do ambiente e analisar comparativamente uma organização em relação aos seus sistemas de operações internas, ao setor e em relação a outras empresas, de forma a identificar forças e fraquezas, perfis de recursos e análise das competências essenciais. As quatro segmentações dos fatores críticos de sucesso têm uma característica em comum, isto é, explorar com critério as áreas de maior e menor desenvolvimento da empresa.

Pankaj Ghemawat (1991), afirma que somente a idéia de identificar um fator de sucesso e logo correr atrás dele, parece ter algo em comum com a irreflexiva busca medieval da pedra filosofal, uma substância que podia transformar em ouro tudo o que tocava.

Segundo Grant (1995), para resistir e progredir em um setor, uma empresa deve descobrir requisitos prévios: primeiro fornecer aos consumidores o que eles querem comprar; segundo, deve sobreviver a competição. Diante disto faz-se necessário responder duas questões: o que querem os consumidores e o que necessita as empresas para sobreviver à competição.

Para responder a primeira pergunta necessitamos observar quem são os clientes, averiguar suas necessidades e estabelecer bases sobre as quais selecionam as ofertas de um fornecedor em vez de outro. Na segunda questão, é necessário que a empresa examine os fundamentos da competição no setor.

Diante disto e dentro de um mercado específico, uma empresa pode alcançar determinadas magnitudes de resultados se for capaz de atrair clientes e sobreviver à competição. Isso não quer dizer que as empresas devam adotar estratégias comuns, pois cada uma consiste em um conjunto singular de recursos e capacidades, cada uma deve perseguir uma estratégia única para alcançar os fatores de sucesso.

A uma condição mais formal, a identificação dos fatores de sucesso pode derivar-se também do esforço para construir um modelo dos determinantes dos benefícios empresariais em um setor.

É provável que o estudo destes fatores indique a relação que tem a localização do estabelecimento com as vendas por metro quadrado; a importância do poder de comprar para determinar as margens brutas e para permitir preços competitivos que geram altas vantagens por metro quadrado; a influência do merchandising mix sobre as vendas e as margens e ainda o papel dos sistemas de gestão de estoques nos custos de estoques e vendas, através da rápida resposta das necessidades dos clientes.

A seguir um esquema simples para identificar os Fatores Críticos de Sucesso representados no gráfico baseado no modelo de Grant (1995).

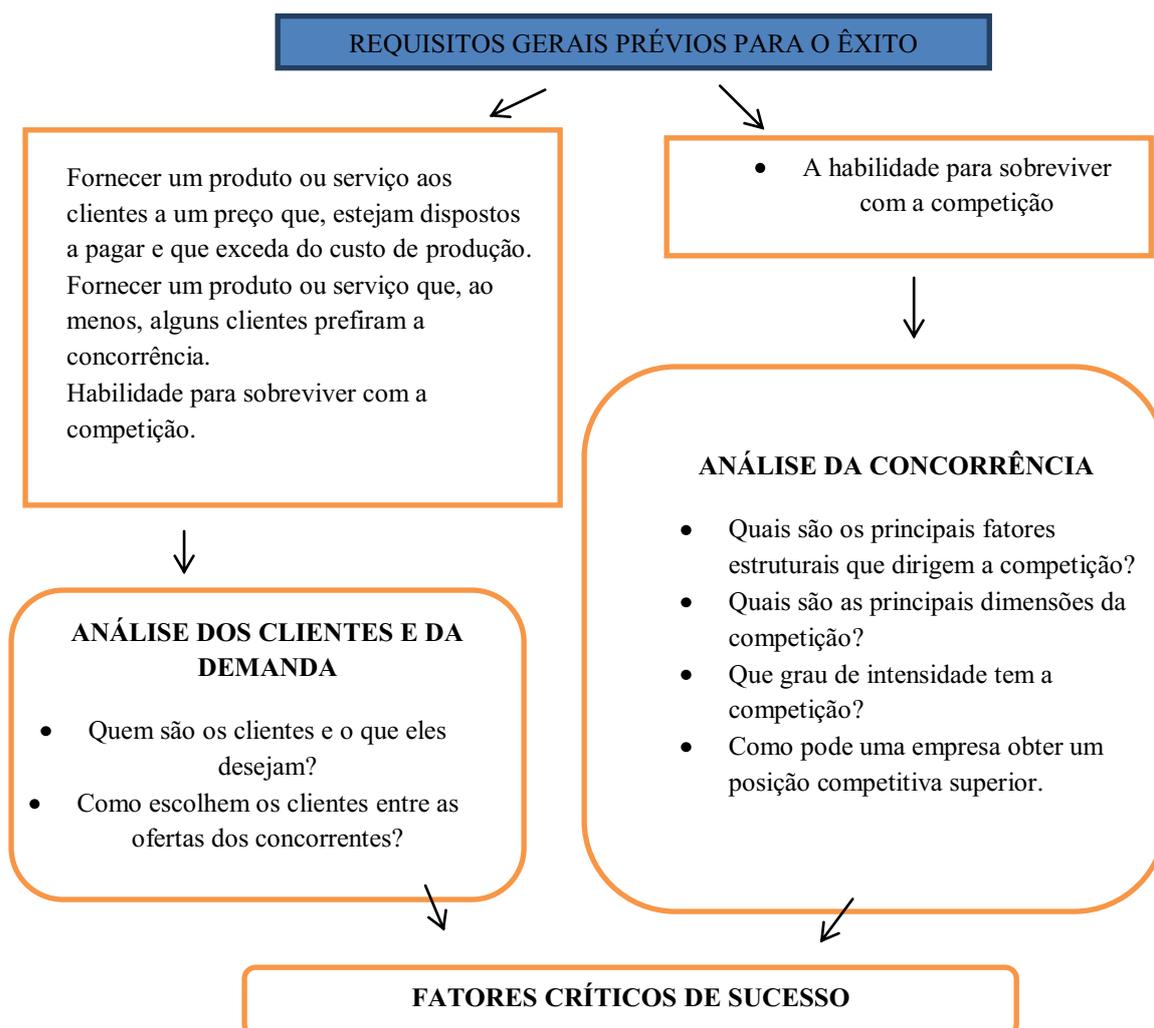


Figura 1: Requisitos Gerais Prévios para o Êxito
Fonte: GRANT (1995)

Em vista do modelo apresentado é indispensável seguir os parâmetros estabelecidos e ajustar ao setor o modelo para o alcance das metas e objetivos traçados. A eficiência dos resultados e a obtenção dos fatores críticos desejados podem ser percebidas como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identifica e consegue incorporá-los, passam a complementar as atividades de análise competitiva. Para (TARAPANOFF 2001), os Fatores Críticos de Sucesso representam os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser

considerados como críticos e merecer atenção especial por parte da administração e do setor em foco.

Exemplo de identificação dos Fatores Críticos de Sucesso:

	Que desejam os clientes (Análise da demanda)	Como sobrevive a empresa a competição (Análise da competição)	Fatores de sucesso
Aço	Entre os clientes incluem empresas de automotivos, e engarrafados. Muito sensível ao preço. Também requerem produtos consistentes e confiáveis. Os aços especiais exigem especificações técnicas precisas.	Competição baseada principalmente nos preços. Intensa, devido à queda da demanda, os altos custos fixos e o baixo custo das importações. Altas barreiras de entrada e saída. Forte poder de negociação dos sindicatos. Altos custos de transporte. Economia de escala elevada	Eficiência em custos mediante o tamanho eficiente das plantas, baixo custo de localização ajuste rápido de capacidade da produção, custos de trabalho baixos. Nos aços especiais e em algumas aplicações específicas se pode diferenciar por meio da qualidade.
Supermercado e comestíveis	Preços baixos. Boa localização. Variedade de produtos.	Mercados localizados e concentração normalmente alta. A sensibilidade dos clientes ao preço implica uma forte competição em relação aos preços. O poder de negociação exerce uma importante influência nos custos dos inputs. Economias de escala em operações.	Os baixos custos de operação necessitam: eficiência nas operações e na escala de lojas, grande volume de compras para maximizar o poder de negociação, custos salariais baixos. A diferenciação requer: grandes superfícies para a ampla produção boa localização estacionamento fácil.

Quadro 1: Exemplo de identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: GRANT (1995).

Em um nível mais formal, a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso pode derivar-se também do esforço para construir um modelo dos determinantes do benefícios empresariais em um setor. Por exemplo, (PANKAJ GHEMAWAT 1991), observa que:

“somente a idéia de identificar um fator de sucesso e logo correr atrás dele, parecer algo em comum com a irreflexiva busca medieval da pedra filosofal, uma substância que podia transformar em ouro tudo o que tocava”.

O claro entendimento dos FCS é primordial para que a área de gerenciamento de riscos possa trabalhar com as ameaças que, de forma direta, irão influenciar as metas empresariais. O bom desempenho dos FCS assegura o cumprimento das metas e objetivos empresariais. Pode-se citar, como exemplo, uma empresa que busca sempre a qualidade máxima em todas as áreas que atua: treinamento, formação, meio ambiente e ações sociais de grande repercussão para além das fronteiras do país. Neste caso, a empresa precisa assegurar bem o desempenho de cada fator.

Em função das frequentes mudanças no ambiente de atuação das organizações, estas deverão rever sistematicamente o conjunto de fatores críticos que monitoram e administram. Tão logo sejam detectados sinais de mudança no ambiente, a organização deve avaliar o impacto estratégico destes sinais. Como resultado, é possível que alguns fatores percam importância ante os fenômenos que se configuram e novos fatores sejam identificados para serem monitorados e devidamente gerenciados, daí se torna importante conhecer as particularidades de cada setor.

2.3 Caracterização do Setor

Quem viveu as últimas cinco décadas pode testemunhar as explosivas transições que fizeram com que o mundo, e a vida pessoal se transformassem de uma maneira jamais sintetizada. Tais transições (demográfica, epidemiológica, nutricional e tecnológica) fizeram surgir o que se tem de melhor e de pior em termos de bem-estar e qualidade de vida (NAHAS 2006).

Hoje, em pleno século XXI, se pesquisarem as pessoas que têm acesso à informação se exercício físico regular faz bem à saúde, talvez encontrem um grande percentual que responda afirmativamente. Todavia, se perguntar a essas mesmas pessoas se

elas gostam de fazer exercícios regulares, esse percentual certamente diminuirá. Se for adiante e perguntar se elas são ativas fisicamente, pode-se não ter a certeza sobre quais respostas, mas um percentual muito forte deverá responder positivamente. Dentre esses, alguns ainda responderão dessa maneira porque fazem diariamente o serviço de casa. Outros nos dirão que são atletas porque praticam esportes no final de semana e assim por diante.

A promoção da saúde compreende ações individuais e comunitárias, além de ações e compromisso das instituições e dos governos na busca de uma vida mais saudável para todos e para cada um. Mais do que curar ou prevenir doenças, o foco da promoção da saúde é a qualidade de vida, no seu sentido mais holístico, determinado por fatores socioambientais (condições de vida) e fatores pessoais (estilo de vida), conforme definição de Nahas (2006).

O cuidado da saúde apresenta uma natureza distinta dos demais bens e serviços. Essas particularidades criam uma estrutura de concorrência diferente dos demais mercados alterando a relação direta entre concorrência e bem estar social. O cuidado da saúde é um serviço e todos os serviços são de modos inerentes e heterogêneos. Além disso, no caso do cuidado com a saúde, as preferências dos consumidores são divergentes.

A saúde está diretamente relacionada à atividade física. As pessoas com hábitos sedentários possuem menor aptidão física, isto é, menor capacidade para executar exercícios físicos. Por outro lado, as características de estrutura muscular e de nossas articulações do nosso corpo, da constituição do corpo ou da capacidade cardiorrespiratória, determinam também os limites de nossa aptidão física (AZEVEDO, 2000).

A vida sedentária, literalmente, causa o desuso dos sistemas funcionais. Dessa forma, o aparelho locomotor e os demais órgãos e sistemas solicitados durante as diferentes formas de atividade física entram em um processo de regressão funcional,

caracterizando, no caso dos músculos esqueléticos, um fenômeno associado à atrofia das fibras musculares, à perda da flexibilidade articular, além de haver um comprometimento das funções de vários órgãos (NETO, 2003).

Na vida moderna, sempre se enfrentam situações de stress. Por um lado, o stress é uma parte essencial de nossa vida, proporcionado pelos fatores sociológicos e até econômicos. Por outro lado, o stress pode resultar em vários problemas médicos, é necessário que se adote uma atitude de prevenção mental e física, para aumentar sua resistência ao stress e evitar que se desenvolva uma depressão. Os exercícios regulares atuam de maneira eficaz sobre a tensão emocional, a angústia e a depressão. Após os exercícios há sensação de bem estar e até de euforia, produzindo aumento na autoestima (AZEVEDO 2000).

De acordo com Castilha (2004), as mudanças normais associadas à idade, que são visíveis ao homem são: perda da força e do vigor físico, visão curta, problemas de memória de curto prazo, queda de cabelo, perda de massa óssea, diminuição da altura, audição, menopausa e andropausa. Estimativas da Organização Mundial de Saúde OMS, o Brasil deverá ter a sexta população mais idosa do planeta até o ano de 2025, com 34 milhões de pessoas com mais de 60 anos, o que representará 14% da nossa população.

Entende-se como atividade física do ser humano qualquer movimentação corporal voluntária capaz de produzir um gasto energético acima dos níveis de repouso. Atividade física é uma característica inerente do comportamento humano, necessária para o bom desenvolvimento orgânico e socioafetivo das pessoas, é complexo de ser entendido e, mais ainda, de ser medido com precisão. Esta definição, proposta inicialmente por (CASPERSEN, POWELL e CHRISTENSEN 1985) são utilizadas em praticamente todos os documentos com recomendações para atividade física e em relatos de pesquisa da área.

Tradicionalmente, tem-se enfatizado a importância dos exercícios contínuos para a promoção de saúde. Entretanto, nos últimos anos tem sido também demonstrada a necessidade do treinamento contra resistência para proporcionar efeitos benéficos sobre a aptidão muscular (força e resistência), metabolismo, função cardiovascular, fatores de risco e bem estar (POLLOCK et al., 2000).

Dentre as formas de treinamento contra resistência, o método Pilates surge como forma de condicionamento físico particularmente interessado em proporcionar bem-estar geral ao indivíduo, sendo assim capaz de proporcionar força, flexibilidade, boa postura, controle, consciência e percepção do movimento (BLUM, 2002).

Nos momentos atuais, percebe-se uma expansão de adeptos do Pilates por todo o mundo (LATEY, 2001; GALLAGHER e KRYZANOWSKA, 2000), e um número crescente de livros texto vem sendo publicado sobre o método. No entanto, há uma nítida carência de evidências científicas sobre as teorias do Pilates.

A constatação de que o número de praticantes de Pilates tem aumentado muito nas últimas décadas só vem incentivar e respaldar a necessidade do embasamento científico aos profissionais que atuam nessa área. (ROSA; LIMA, 2009). Lamentavelmente, o aumento do número de praticantes do método não vem acompanhado com o simultâneo desenvolvimento da pesquisa (VITI; LUCARELI, sd). Existe escassez de evidências científicas acerca dessa modalidade terapêutica, tanto com aplicação na Fisioterapia, como com abordagem cinesiológica, fisiológica e/ou biomecânica (SILVA ET AL, 2009; BERTOLLA et al, 2007; LATEY, 2001; GALLAGHER; KRYZANOWSKA, 2000).

O Pilates busca promover o alongamento ou relaxamento de músculos encurtados ou tensionados demasiadamente e o fortalecimento ou aumento do tônus daqueles que estão estirados ou enfraquecidos. Portanto, diminuem-se os desequilíbrios musculares que ocorrem entre agonistas e antagonistas e são responsáveis por certos desvios posturais e

problemas ortopédicos e reumatológicos. Por se tratar de uma atividade que não impõe desgaste articular e cujo número de repetições de cada exercício é reduzido, promove-se a prevenção ou tratamento de certas patologias, especialmente as ocupacionais (RODRIGUES, 2006).

Segundo Lima (2006), este método de condicionamento corporal promove harmonia e balanço muscular em todas as idades, tem a vantagem de não ter contraindicações, possibilitando condicionamento e energia por meio dos exercícios.

Segundo o portal da Educação Física o Pilates se encontra entre as dez mais importantes tendências para o fitness em 2010. De acordo com pesquisa realizada pela Sporting Goods Manufacturers Association (SGMA), mais de nove milhões de pessoas praticam Pilates em todo o mundo.

Segundo o Conselho Federal de Educação Física, mais da metade dos paulistanos, ou 67% está insatisfeita com a frequência com que pratica atividades físicas, em uma pesquisa que entrevistou mais de 1,5 mil moradores da capital com mais de 16 anos. Katia Ramalho no artigo “A força do mercado de Fitness no Brasil”, citado no Portal da Educação Física, comenta que o Brasil é o segundo maior mercado de fitness do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. No mundo inteiro existe uma tendência de expansão do fitness associado à busca da qualidade de vida e também pelo envelhecimento da população. Grande parte dos brasileiros associa a qualidade de vida a uma boa alimentação e um condicionamento físico compatível com sua faixa etária.

Ricardo Amorim, economista e apresentador do programa de televisão Manhattan Connection, citado no mesmo artigo por Katia Ramalho, confirmando essa opinião, afirma que:

“a renda da massa vai crescer mais que a renda da classe média ou média alta, até por uma questão de iniciativas do governo com programas de distribuição de renda e queda de inflação. Isso faz com que as regiões mais pobres do Brasil se desenvolvam mais. Então alguns mercados que eram atrasados no fitness terão grandes expansões”. Comenta ainda Ricardo Amorim “Com o mercado agrícola

sendo importante e o preço dos alimentos subindo, o interior adquire mais destaque que os grandes centros urbanos”.

Pesquisas recentes mostram que o Pilates está em plena expansão. Segundo dados da Sporting Goods Manufacturers Association (Associação de Fabricantes de Produtos Esportivos), só nos Estados Unidos, o número de praticantes de Pilates aumentou 471% entre 2000 e 2008. Hoje, estima-se que sejam quase nove milhões de pessoas. A febre do Pilates tem se estendido a todos os Países do mundo.

O país segue na dianteira do mercado mundial nos últimos dez anos e já é considerado o maior da América Latina em número de academias, além de ocupar o segundo lugar no mundo. Segundo a Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil), o mercado brasileiro de fitness passou de quatro mil academias em 2000 para mais de 22 mil em 2012.

Hoje, o setor atende mais de seis milhões de pessoas, movimentando economicamente US\$ 2,3 bilhões e cresce em torno de 40% ao ano. De acordo com Waldyr Soares, presidente da Fitness Brasil, promotora de eventos na área, entre os motivos dessa evolução estão à busca por uma vida saudável e a mudança de perfil das academias, que passaram a oferecer atividades ligadas ao bem-estar. O aporte financeiro médio para a instalação conta um investimento inicial: R\$ 23.000 para equipamentos e instalações. Funcionários: 2 (o dono e 1 recepcionista) Prazo de retorno: 12 meses.

O Método Pilates deu uma grande contribuição à prática esportiva, enfatizando questões menosprezadas em alguns esportes, como a respiração, a importância da prática dos movimentos globais e o trabalho postural.

Entretanto, numa visão do mercado, os Fatores Críticos de Sucesso são as variáveis que influenciam diretamente o desempenho dos serviços de Pilates ofertados e o ambiente competitivo em que se insere.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre a pesquisa exploratória assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Por exemplo, quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade etc. Quando comparada à pesquisa exploratória, a única diferença que podemos detectar é que o assunto já é conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente. A pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. Este tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno

A metodologia de pesquisa, para (MINAYO 2003, p. 16-18) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade. A pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros

construto profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A análise dos dados do trabalho foi feita de forma qualitativa, vinculando as informações dos clientes e as informações dos gestores que tornou possível inferir os Fatores Críticos de Sucesso conforme o modelo de (GRANT 1995).

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo, Godoy (1995, p.58), GIL (1991, p. 46).

Normalmente os pesquisadores dispõem de alguns tipos de entrevistas, definidas por diferentes nomenclaturas. Para May (2004) denominam-se como estruturadas, semiestruturadas, não estruturadas e em grupo, ou focais. Para de Richardson (1999) classificam-se como dirigida, guiada e não diretiva. Mas, independente da nomenclatura, o que se considera é o “seu grau de estruturação” (BIKLEN e BOGDAN, 1994. p. 135). Entrevista estruturada este tipo de entrevista baseia-se na utilização de um questionário como instrumento de coleta de informações o que garante que a mesma pergunta será feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas. Gil (1999, p. 121) explica que:

“a entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”.

Por outro lado, a aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. Deste modo é importante ter em conta o que se quer e como se vai avaliar, devendo haver rigor na seleção do tipo de questionário a aplicar de modo a aumentar a credibilidade do mesmo. Existem três tipos de questionários: questionário aberto, fechado e misto. O utilizado na pesquisa foi o

questionário do tipo misto, pois tem na sua construção questões de resposta aberta, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de coleta de dados.

O universo da pesquisa foi de 20 studios, dos quais 12 deles participaram da pesquisa com o repasse dos dados, totalizando 731 clientes/alunos, com um número total de 98 respondentes. A amostra foi de 12 Studios, e direcionada para os gestores e alunos praticantes. A coleta de dados primários foi realizada com a contribuição dos profissionais do setor, os gestores, habilitados em Educação Física ou Fisioterapia e com a participação dos clientes/alunos.

O instrumento empregado na coleta primária de dados foi constituído de uma entrevista direcionada aos gestores. Esta entrevista foi realizada com 13 questões abertas que abordava assuntos como estrutura e dimensão da concorrência e percepção dos critérios dos clientes, conforme apêndice (I). E para os alunos foi formalizado um questionário com 10 questões de múltipla escolha que abrangia questões como perfil dos alunos praticantes do método e critérios de escolha sobre determinado studio, e 1 questão onde são enumerados os três critérios por ordem de importância para a escolha de determinado studio.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Mapeamento da oferta do serviço de Pilates em Campina Grande

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi realizar um mapeamento dos studios na cidade de Campina Grande. Através deste, foi possível verificar onde está alocado o maior número de studios pela cidade, bem como suas diferentes características, e os bairros mais contemplados com o serviço. Através da pesquisa que foi realizada nos doze Studios participantes na cidade de Campina Grande, foram coletados dados que formalizaram o

cruzamento das informações colhidas para a obtenção dos Fatores Críticos de Sucesso.

Segue mapeamento dos studios que contribuíram para a formalização da pesquisa.

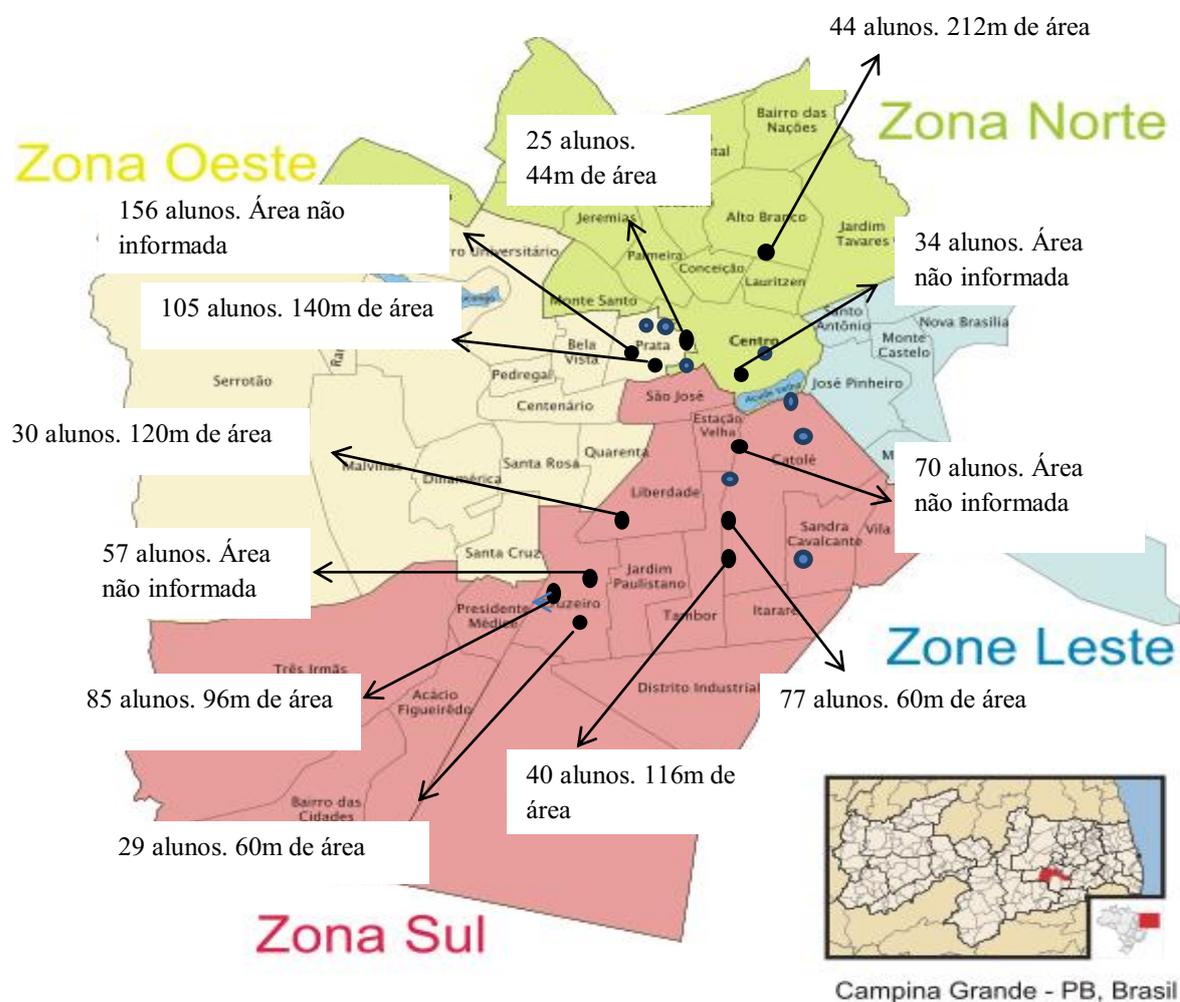


Figura 2: Mapeamento dos bairros de Campina Grande

Fonte: www.onibusdaparaiba.com

- Studios de Pilates que participaram da pesquisa
- Studios de Pilates que não responderam a pesquisa

A figura 2 é uma ilustração das zonas e os respectivos bairros de Campina Grande, no qual foram pontuados os studios que ofertam Pilates em Campina Grande. Os pontos pretos indicam os studios que aceitaram participar da pesquisa respondendo a coleta de

dados enquanto os pontos na cor azul foram aqueles que não responderam ou responderam de forma incompleta, portanto, ficaram de fora da pesquisa.

Pode-se perceber que a zona sul contempla um maior número de studios. De um total de 20, sete se localizam nesta zona e os demais se fixam nas outras zonas. O bairro do Catolé que se localiza na zona sul é um setor da cidade que tem crescido em alguns aspectos, a saber: melhorias na infraestrutura, boa quantidade de área para construção de novos empreendimentos, aumento do número de habitantes pela aquisição de novos imóveis com uma tendência para a verticalização, a existência dos dois maiores shoppings da cidade, ampliação das instalações de segmentos comerciais e de áreas de lazer, o que resulta em uma valorização de um modo geral justificando a concentração neste setor da cidade.

Pôde-se inferir que em segundo lugar, a maior localização se concentra na zona oeste, especificamente no bairro da Prata com 5 studios, o que pode ser justificado pela proximidade do centro e o bairro analisado contemplarem a maior concentração de serviços de saúde da cidade.

4.2 Estrutura da concorrência

A seguir, serão apresentados os quadros com os dados obtidos pelas entrevistas com os gestores dos studios pesquisados, que relataram seu posicionamento quanto aos fatores da competitividade, infraestrutura dos studios e da concorrência.

Os studios foram enumerados de 01 a 12, e os dados mensurados no quadro 2 foram coletados na entrevista com os gestores abordando os aspectos referentes à Estrutura e Dimensões da Competição dos Serviços de Pilates em Campina Grande (ver apêndice I).

Analisando quanto à formação dos profissionais, apenas os graduados em Fisioterapia e em Educação Física podem realizar atendimentos nos studios de Pilates. Neste aspecto verifica-se uma predominância para os graduados em Fisioterapia. Dos doze

studios pesquisados apenas um é composto por fisioterapeuta e educador físico. A justificativa de tal tendência pode se dar em função de que o fisioterapeuta tem buscado ocupar este espaço, pois na vivência acadêmica este é um dos segmentos da Fisioterapia que o profissional recebe um conhecimento mais aprofundado sobre os aspectos patológicos e sobre outro ramo que é a reabilitação, o que não acontece com o educador físico, que recebe na sua graduação a parte mais voltada para o condicionamento físico que é praticado no Pilates funcional.

Quanto aos serviços ofertados, se observa que apenas 4 studios não acumulam outras atividades além do Pilates. De fato, a atividade de Pilates, tem incorporado a sua atividade outras que possam trazer ao studio um diferencial competitivo frente a concorrência. Verifica-se o que há uma combinação com outras atividades nos studios, atendendo a uma diversidade de segmentos relacionados com a Fisioterapia. É visível no meio feminino a busca por um corpo mais definido e atraente tem se tornado desejo para as mulheres. Em virtude deste movimento os studios têm buscado capacitações em outras áreas da Fisioterapia como, Acupuntura, Quiropraxia, Dermatofuncional e RPG.

Quanto aos equipamentos apresentados no quadro os mais utilizados pelos studios são, Cadillac, Reformer, Lader Barrel, Chair. Nota-se que os studios que tem uma infraestrutura maior de acomodação têm mais de um desses equipamentos tais como, os studios número, 3, 4, 6, 8, os demais comportam apenas um equipamento de cada modelo.

Em relação à concorrência, levando em consideração a percepção dos gestores, constata-se por unanimidade que não há parcerias entre os studios, não se percebe a real necessidade da formação de parceiros talvez pelos studios já ofertarem uma variedade de serviços que atende a demanda. No que diz respeito à perda de clientes para os concorrentes, em alguns casos os gestores não mensuram esta perda, outros concordam que não perdem, ou seja, a perda torna-se relativamente insignificante, só apenas um dos

studios pesquisados considera a perda de 20% dos seus alunos para o concorrente. Tal situação se justifica por ser um dos maiores studios, em área e alunos, levando a uma maior rotatividade.

No que tange a oferta e a demanda, percebe-se que há um equilíbrio entre esses fatores. Do total pesquisado, sete gestores percebem igualdade entre a oferta e a demanda, três percebem que a oferta é maior que a demanda, dois não opinaram. Então pode-se concluir que a oferta e a demanda estão relativamente equilibradas logo, a oferta de serviços atende a demanda o que não gera sinais de rivalidade entre eles.

Quanto à percepção da rivalidade pelos gestores, se forte, média ou fraca dá amostra em questão, quatro não responderam a este questionamento, três analisaram fraca, três apreciam média e duas consideraram forte. As duas que consideraram forte, são os maiores studios, que podem sentir-se ameaçados pela quantidade de studios pequenos que vem sendo implantados ao longo do tempo. Portanto, a percepção da realidade pode ser considerada como relativamente fraca e média.

	Formação dos profissionais	Serviços ofertados além do Pilates	Equipamentos principais	Concorrência
01	- 1 Fisioterapeuta	- RPG - Acupuntura - Terapia manual	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Concorrência não tem retirado clientes - Oferta igual à demanda
02	- 1 Fisioterapeuta	- Acupuntura - Quiropraxia	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias entre os studios - Rivalidade de grau médio
03	- 4 Fisioterapeutas	- Não oferecem outros serviços	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Não ocorre perda para o concorrente - Oferta é igual à demanda
04	- 4 Fisioterapeutas	- Fisioterapia - Terapia manual - Acupuntura - Dermatofuncional	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	Não há parcerias - Não ocorre perda de clientes - Rivalidade forte - Oferta é igual à demanda
05	- 2 Fisioterapeutas	- Não oferecem outros serviços	Cadillac Reformer Lader Barrel	- Não há parcerias - Não mensura a perda de aluno,

			Chair	- Rivalidade e fraca -Oferta igual à demanda
06	- 5 Fisioterapeutas	- Não oferecem outros serviços	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Perde-se em torno de 20% dos alunos para a concorrência - Oferta é considerada menor que a procura
07	- 2 Fisioterapeutas	-Fisioterapia convencional - Dermatofuncional	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Não mensurou perda de alunos - Rivalidade fraca -Oferta igual à demanda
08	- 2 Fisioterapeutas	- RPG - Acupuntura - Osteopatia - Dermatofuncional	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Não mensurou perda de alunos - Rivalidade forte - Oferta é maior que a procura
09	- 3 Fisioterapeutas - 1 Educador Físico	- Quiropraxia -Plataforma vibratória - Reabilitação	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Não há perda de alunos - Rivalidade e fraca - Oferta é maior que a demanda
10	- 2 Fisioterapeutas	- Yoga	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	Não quis opinar
11	- 3 Fisioterapeutas	- Não oferecem outros serviços	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Não mensurou perda de alunos - Rivalidade média Oferta igual à demanda
12	- 1 Fisioterapeutas	- RPG	Cadillac Reformer Lader Barrel Chair	- Não há parcerias - Não houve perdas de alunos - Rivalidade média - Um pouco mais que tem aumentado

Quadro 2: Estrutura e dimensões em que se baseia a concorrência
Fonte: Dados da Pesquisa 2014

O quadro 3, menciona além dos equipamentos básicos já destacados no quadro anterior, lista também os que são mais utilizados para a realização das aulas em uma diversidade de exercícios destacando-se: as bolas, as mais utilizadas têm 65 cm. Muitas pessoas associam o Método Pilates à bola, porem esse não é um aparelho de Pilates, mas pode ser adicionado com o título de equipamento auxiliar para muitos exercícios desde que seja empregado o conceito da Contrologia.

As fitas elásticas promovem o alongamento e o fortalecimento muscular, tanto em programas de reabilitação quanto em programas de *fitness* ou condicionamento físico.

O Bosu é uma meia bola que contém uma base estável. Seu principal objetivo é melhorar o equilíbrio e a estabilidade do aluno, aumentando o grau de complexibilidade dos exercícios propostos nas aulas.

A técnica do Pilates com rolo trabalha principalmente os músculos abdominais, lombares, glúteos, o realinhamento da postura e integra o tronco, a cintura escapular e a pélvis, exercitando progressivamente a força e o alongamento, aumentando a flexibilidade dos músculos e a amplitude do movimento das articulações.

Cadillac	Chair	Bolas	Bosu	Halteres
Reformer	Wall Unit	Fita elástica	Disco de Equilíbrio	Meia lua
Lader barrel	Spine Corect	Fita de suspensão	Disco de propriocepção	Rolo

Quadro 3: Equipamentos utilizados nos studios.
Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Portanto, todos os aparelhos trabalham o corpo por completo. Os exercícios em sua maioria são globais exigindo um esforço controlado de todo o corpo.

4.2.1 Dimensão em que se baseia a concorrência

Quanto à percepção dos gestores sobre os critérios de escolha utilizados pelos clientes, temos a seguir o quadro 4 que demonstra o tratamento destes dados. Dentro de uma visão plena os profissionais devem se habilitar para a aplicação diária destes determinados critérios encontrados pela pesquisa.

Studio	Percepção dos gestores sobre os critérios dos clientes	Studio	Percepção dos gestores sobre os critérios dos clientes
01	Localização central e divulgação favorece a escolha dos Studio	07	Localização, estacionamento, boas referências, capacitação
02	Boas informações, qualidade, localização e preço	08	Estrutura física, preço e um bom profissional
03	Qualidade do serviço e equipamentos, preço e capacitação profissional	09	Divulgação e o um bom conhecimento dos instrutores
04	Localização, indicação médica, referências do profissional, infraestrutura	10	Não opinou
05	Preço localização, estacionamento, e disponibilidade de horários	11	Estrutura física, preço, qualidade do serviço e dos profissionais

06	Equipamentos, preço infraestrutura	12	Localização, preço, horário disponível e capacidade do profissional
----	------------------------------------	----	---

Quadro 4: Dimensão em que se baseia a concorrência
 Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Assim, os critérios de escolha dos clientes na visão dos gestores que mais se destacaram com um maior índice, respectivamente, são localização, qualificação do profissional, preço e infraestrutura adequada. Portanto, consideram-se esses fatores importantes para conquistar e manter clientes.

Quanto à localização fatores como estacionamento, mobilidade urbana e segurança, unem-se para agregar valor ao estabelecimento tornando-o este critério de escolha como o de maior importância para os clientes na visão dos gestores.

A respeito da qualificação do profissional é importante salientar que o gestor deve estar sempre se atualizando sobre o mercado na busca por novas tecnologias, métodos, novos equipamentos, que possibilitem um melhor conhecimento e aprofundamento da área.

Sobre o preço, nota-se que ainda, de forma temporária, não se justifica uma rivalidade destacada neste aspecto, considerando que há uma igualdade entre a oferta e a demanda.

Por fim, aponta-se que uma infraestrutura adequada abrange aspectos como uma área climatizada que comporte bem o maquinário para a realização dos exercícios, e naqueles considerados de maior porte, há disponibilização de um maior número de equipamentos para atender a demanda.

4.3 A percepção dos clientes

Neste tópico foi abordado o perfil dos clientes bem como os critérios de escolha.

4.3.1 Perfil dos clientes

A seguir, será discutido primeiramente o perfil dos clientes e em seguida os critérios de escolha, com base nas informações obtidas diretamente com os clientes.

Tipos de Clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Crianças	0	0	0	0	0	Não	2	2	0	0	0	9	13
Jovens	4	1	3	15	2	Informou	1		2	4	31	13	76
Adultos	24	19	94	50	26		35	13	37	60	40	29	427
Idosos	6	5	8	20	1		2	15	5	6	6	6	80
Total	30	25	105	85	29		40	29	44	70	77	48	596

Quadro 5: Tipo de Cliente

Fonte: Dados da pesquisa 2014

De acordo com o quadro 5, os tipos de clientes, de um total de 596 alunos dos studios em pesquisa, 13 são crianças, 76 jovens, 427 adultos e 80 idosos. Neste aspecto verifica-se uma tendência considerável para a prática do método pelos adultos e quase uma igualdade para jovens e idosos, o que se confirma empiricamente a indicação do método Pilates para diferentes faixas etárias. Vale salientar que o Studio 6 não mensurou a divisão dos tipos de clientes.

Quem indicou o Studio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Médica	3	2	3	1	0	2	4	1	1	2	1	3	23
Própria	1	2	4	2	1	3	1	2	0	1	6	2	25
Amigo/parente	0	1	10	2	4	4	1	1	2	2	5	7	39
Redes sociais	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	3
Outros	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	2	6

Quadro 6: Quem indicou o studio

Fonte: Dados da pesquisa 2014

O quadro 6 menciona a origem da **indicação** para a prática do método Pilates em determinado studio. Neste parâmetro, apenas 3 alunos receberam a indicação através das redes sociais, 6 alunos foram por meio outras fontes, 23 alunos por ordem médica, 25 alunos por indicação própria e 39 alunos através de um amigo ou parente, ficando notório que os clientes se baseiam em uma maior parte dos casos pelas indicações de suas relações sócias mais próximas como amigos e parentes.

Quanto aos **motivos** para praticar o método Pilates, ver quadro 7, como segundo motivo destacam-se com 31 escolhas condicionamento físico e alongamento/concentração. E como principal motivo escolhido para se praticar a atividade, ficou a busca pela melhoria na qualidade de vida, com 70 respostas dos 98 respondentes. É notável que a população em

um conceito geral, tem buscado praticar alguma atividade física que possa resultar em uma melhora significativa na saúde.

Dois motivos para praticar Pilates	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Reabilitação	2	1	3	3	1	3	1	1	1	3	4	4	27
Alongamento/concentração	3	3	5	2		1	1	2		4	5	5	31
Equilíbrio/coordenação	1		3	1	1		3	3	2		3	3	20
Qualidade de vida		7	15	4		6	8	12	5	1	7	5	70
Condicionamento Físico	2	1	5			1	6	3	2	1	3	7	31
Curiosidade do método							1	1		1		2	5
Outros	2										2	2	4

Quadro 7: Motivos para fazer Pilates
Fonte: Dados da pesquisa 2014

Quanto ao tempo em que o cliente/aluno pratica a atividade tomando como base o quadro 8, verifica-se que há indícios que comprovam que a atividade vem conseguindo aumentar seus clientes a 1 ano e meio. Logo, considera-se que a prática do método teve seu crescimento potencializado nos últimos 2 anos, dos quais 41 alunos pesquisados buscaram a atividade nos últimos 6 meses.

Tempo que faz Pilates	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Menos de seis meses	1	1	9	2	5	4	3	1	3	1	6	5	41
1 ano	2	0	4	2	0	3	0	3	1	2	1	6	24
2 anos	2	3	0	0	0	2	0	0	0	2	3	2	14
3 anos	1	0	1	1	1	0	4	1	0	0	2	0	11
Mais de 4 anos	0	1	2	0	0	2	2	0	1	0	0	1	9

Quadro 8: Tempo que faz Pilates
Fonte: Dados da pesquisa 2014

Quanto à faixa de renda exposta no quadro 9, não percebe-se que atividade é praticada por uma classe social diferenciada, mas que atende diferentes classes. Este fator pode ser justificado pela manutenção da faixa de preço cobrada pela prática da atividade nos studios, tornando a atividade acessível a todo o mercado.

Faixa de renda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Até 2 salários	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	1	4	9
2 a 5	0	0	6	3	4	2	2	3	2	2	4	3	31
5 a 7	2	1	4	1	0	4	7	1	1	2	2	5	31
7 a a10	3	5	5	1	2	4	2	0	1	1	5	2	31

Quadro 9: Renda familiar
Fonte: Dados da pesquisa 2014

4.3.2 Critérios de escolha utilizados pelos clientes

O quadro 10 a seguir mostra os três principais critérios que os clientes adotaram como primordiais na escolha do studios para a prática do método Pilates.

Critérios de escolha	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
Preço		3									5	8	16
Localização	4			5	3		3	3	5		8	8	39
Acessibilidade													
Estacionamento													
Indicação Médica										3			3
Segurança do ambiente													
Experiência do profissional		4	10	2		8	3		3				30
Indicação de amigos ou parentes													
Estrutura física e de equipamentos	2		10		3	6		1		4			26
Qualidade técnica dos profissionais	5	5	13	5	5	9	4	2	3	3	8	9	71

Quadro 10: Critérios de escolha utilizados pelos clientes
Fonte: Dados da pesquisa 2014

De acordo com os dados coletados no questionário Perfil dos Clientes e Critérios de Escolha (ver apêndice II) e mencionados no quadro acima, pôde-se observar que, de um total de 98 entrevistados, o primeiro critério de escolha foi qualidade técnica dos

profissionais com unanimidade entre os 12 studios pesquisados e um total de 71 alunos. É de suma importância que o profissional consiga agregar o seu nome ao mercado, mantendo o perfil frente aos concorrentes bem como a confiança dos seus alunos, pois mesmo que a concorrência disponha de atrativos para ofertar ao cliente, de acordo com a pesquisa, a qualidade técnica vai ser determinante para a manutenção dos alunos nos studios.

Em segundo lugar, com 8 studios, verifica-se a localização que foi mensurada por 39 alunos. Este fator que também é apontado pelos gestores na dimensão da concorrência é lembrado pelos alunos como importante para a escolha de determinado studio, em muitos casos devido a facilidade de acesso e a proximidade com as residências.

E por fim, com 6 studios a experiência do profissional com 30 alunos optando por esse fator e estrutura física e de equipamentos que contou com 26 escolhas, ficando assim, ambos, como terceiros Fatores Críticos de Sucesso na visão dos clientes. Mantendo a perspectiva do gestor, o aluno também converge com o mesmo pensamento e defende a qualidade do profissional como característica para a escolha. Aliado disto a estrutura física e de equipamentos é condicionante que precisa manter aspectos como a imagem do studio, o ambiente favorável a prática do método, equipamentos que supram o número de alunos entre outras.

4.4 Fatores Críticos de Sucesso em Campina Grande.

Seguindo o modelo de GRAN (1995), os Fatores Críticos de Sucesso são identificados a partir do cruzamento das informações sobre os clientes (o perfil e critérios de escolhas) e os concorrentes (estrutura e dimensão).

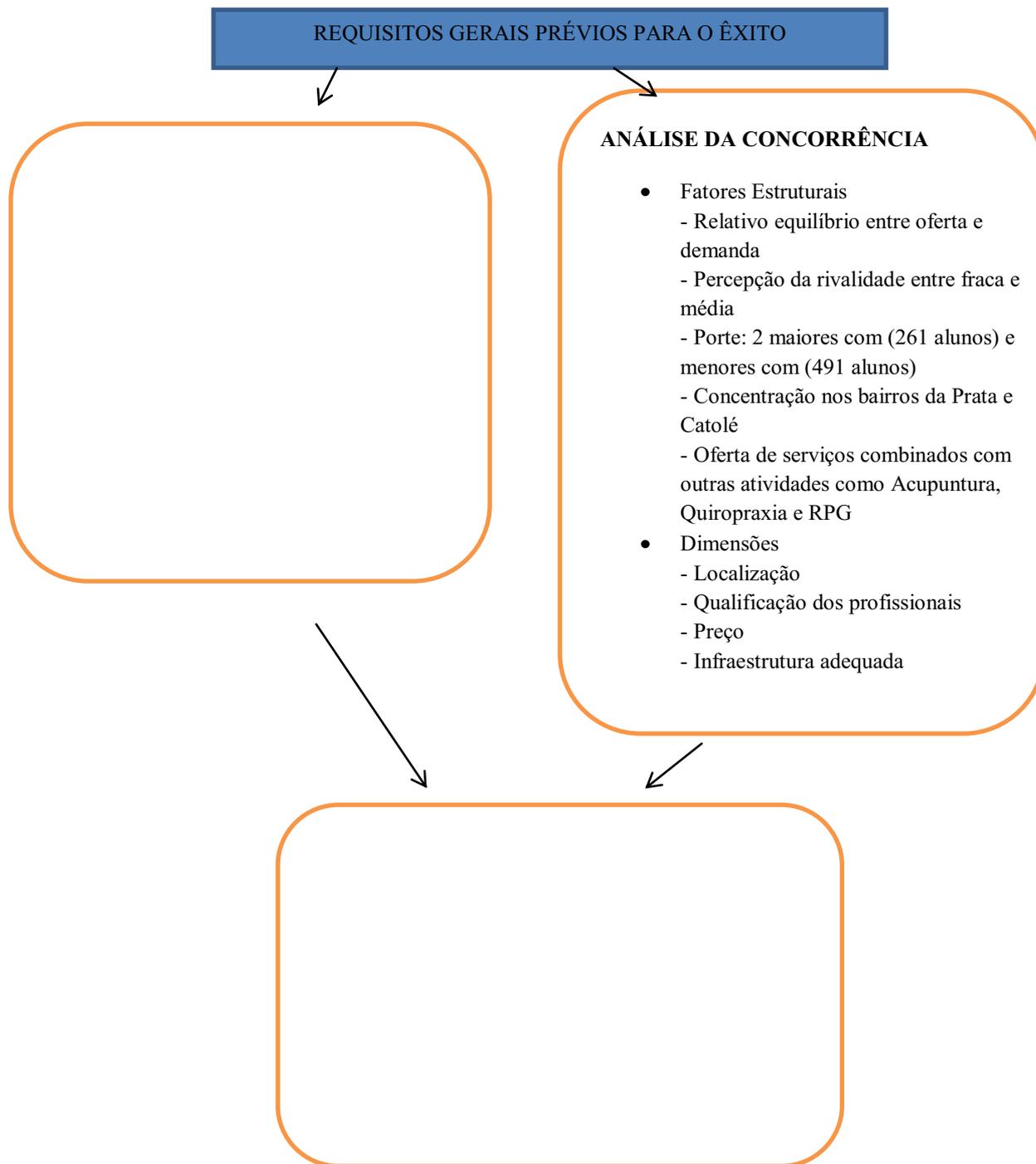


Figura 3: Fatores Críticos de Sucesso dos serviços de Pilates em Campina Grande
 Fonte: Modelo de Grant (1995) adaptado aos dados da pesquisa 2014

Diante dos dados apontados pela pesquisa, cada um dos Fatores Críticos de Sucesso encontrados dispõe de características individuais, a saber. Em primeiro lugar uma localização adequada proporciona aspectos importantes como praticidade, mobilidade de acesso do cliente ao studio, boa segurança e de uma forma implícita a disponibilidade de

estacionamento. Pelo mapeamento realizado anteriormente disponibilizado na figura 2, se confirmam os resultados, onde o bairro Catolé tem recebido um crescimento populacional e estrutural o que resulta em uma localização mais próxima dos ambientes comerciais. Do mesmo modo o bairro da Prata que tem como fator principal a proximidade do centro e dos serviços médicos ofertados, pautando o aspecto da localização como um fator diferenciado frente aos concorrentes.

Quanto à qualificação do profissional, aspectos como confiança, reconhecimento dos clientes, requalificação através de cursos que agreguem conhecimento e a busca por agregar outras atividades ao Pilates explica bem o critério pontuado pela pesquisa. É importante mencionar que neste quesito os graduados em Fisioterapia realizam esta formação após a graduação, e verifica-se a existência de cursos oferecidos pelo mercado por instituições mais conceituadas, o que também pode ser apontado como diferencial competitivo.

Com relação à experiência do profissional, ela acaba por se vincular com a qualificação, pois à medida que o profissional se qualifica ele adquire novos conhecimentos que contribuem para o seu engrandecimento, sobretudo na aquisição de novos clientes como relata a pesquisa, assinalando a indicação por amigos ou parentes como um fator crítico.

Do ponto de vista do preço, mesmo não sendo uma característica preponderante na atual realidade, e o tópico renda não revelando uma tendência para quem tem mais recursos, verifica-se que com um possível aumento da concorrência o preço poderá assumir outra posição pela pressão do mercado e torna-se fundamental na manutenção dos clientes.

Por fim, a infraestrutura física é um fator considerado importante mais não prioritário. De acordo com os dados obtidos, a maioria dos studios possui o maquinário básico para a

realização dos exercícios, somente aqueles que têm uma maior rotatividade de clientes dispõem de uma área maior em relação aos demais, assim como uma quantidade maior de equipamentos para atender as necessidades da demanda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual de competição acirrada e globalização, a geração de estratégias e suas respectivas fontes competitivas contribuem com a organização no sentido de dar um norte a suas ações, além de contribuir em seu processo de tomada de decisão. Assim, de maneira a atender seu objetivo principal, o presente trabalho desenvolveu uma pesquisa dos serviços em studios de Pilates de Campina Grande com base no modelo de Grant (1995) apresentado, para a obtenção dos Fatores Críticos de Sucesso do setor.

O presente trabalho teve três objetivos específicos: mapear a oferta do serviço de Pilates em Campina Grande; identificar as dimensões em que se baseia a concorrência e verificar perfil e critérios de escolha utilizados pelos clientes.

Como resultados, pode-se afirmar que houve um conhecimento do ambiente competitivo, as particularidades dos studios pesquisados, o acúmulo de atividades por parte dos fisioterapeutas para atender outras áreas além do Pilates, um crescimento significativo da busca pela prática do método nos últimos dois anos, com crescimento dos adeptos a cada dia.

Outro ponto encontrado é a relação entre a oferta e a demanda. Verifica-se pela pesquisa uma relativa igualdade considerada temporária, podendo haver uma tendência de crescimento da demanda em virtude da oferta.

Embora não tratada pelo trabalho, a reputação do profissional é um fator que já se encontra implícito no quesito qualificação. Aliado a isto é de suma importância que se mantenha um número de indicações do profissional. Mesmo que a oferta aumente, o feedback gerado contribui para manutenção da postura do studio bem como o seu posicionamento perante os clientes.

Nestes aspectos, os Fatores Críticos de Sucesso que foram pontuados na pesquisa, localização, qualificação dos profissionais, experiência profissional, preço e infraestrutura precisam ser identificados pelos gestores, como características em que as organizações necessitam se apoiar para permanecer firmes frente à concorrência. A importância destes fatores em determinadas ações são de caráter decisivo, pois em certas situações na empresa a imposição de um Fator Crítico frente à concorrência pode ser um ponto gerador de sucesso.

Na atual condição do setor, estes FCS podem ser incorporados à empresa, haja vista que nenhum deles venha a apresentar características peculiares de difícil implementação. Quanto aos studios já instalados, é necessário também que se atenham a atender o que solicita a demanda.

Contudo, estes dados apresentados pelo trabalho representa atual conjuntura dos serviços, o que poderá sofrer alterações ao longo do tempo frente a possíveis mudanças do mercado. Pode-se considerar ainda, que podem ocorrer variações no perfil do cliente, na faixa de renda, direcionada pelo aumento dos preços, e outros fatores que possam gerar mudanças no cenário pesquisado.

Com relação ao ambiente competitivo, os possíveis studios que serão instalados podem utilizar os Fatores Críticos de Sucesso encontrados na pesquisa, realizando possíveis ajustes para que os FCS se enquadrem em um novo cenário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, J.R.D. (2000). **Atividade física.** Disponível em www.boasaude.uol.com.br.

BERTOLLA, F.; BARONI, B.M.; JUNIOR, E.C.P.L.; OLTRAMARI, J.D. **Efeito de um programa de treinamento utilizando o método Pilates na flexibilidade de atletas juvenis de futsal.** Rev Bras Méd Esporte vol.13 no.4 Niterói July/Aug. 2007.

BIKLEN, Sari K, e BOGDAN, Roberto C. **Investigação qualitativa na educação.** Porto Editora, 1994.

BLUM, C.L. **Chiropractic and Pilates Therapy for the Treatment of Adult Scoliosis.** *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics.* 25(4), 2002.

BORSATTO, Vera Lúcia. **Empreendedorismo em fisioterapia: a visão e o planejamento de um negócio empreendedor.** 2006.

BRASILIANO ANTÔNIO C.RIBEIRO. **Fatores Críticos de Sucesso e a Gestão de Riscos**

Ter, 17 de Agosto de 2010 01:57 - Última atualização Qua, 15 de Setembro de 2010 11:35

CAPRA, F.O **ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente.** São Paulo: Cultrix, c1982. 444p.

CASPERSEN, C.J.; POWELL, K.E.; CHRITENSEN, G.M. **Physical activity, exercise, and physical fitness: definition and distinctions for health-related research.** Public Health Reports, v.100, p.126-31, 1985.

CASTILHA, A.C. (2004). **A Importância da Atividade Física Regular para o envelhecimento Saudável.** Disponível em www.sesc.com.br.

CHISTÓFALO, C.; MARTINS, A.J.; TUMELERO, S. **A pratica de exercício físico durante o período de gestação.** Lecturas Educación Física y Deportes, v.9, n.59, 2003.

GALLAGHER, S.P.; KRYZANOWSKA, R. **O método de Pilates de Condicionamento Físico.** São Paulo: The Pilates Studio® do Brasil, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**.
Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr.1995.

GRANT, R.M. (1995), **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones**, ed. Civitas, Madrid.

GRUNERT, Klaus G.; ELLEGAARD, Charlotte. **The concept of key success factors: theory and método**. MAPP yorkina papear. n. 4, Out. 1992. Disponível em:
<<http://www.labsad.ufsc.br/webensino/>>.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionando a empresa**. (2001)
Tradução Ivo Korytonski. Rio de Janeiro: Campus, 1994

HOFER, C.; SCHENDEL, D.E. **Strategy Formulation**. St. Paul: MN, 1978.

[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C47ED6DB633A361B832574E90062BA44/\\$File/NT0003A266.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C47ED6DB633A361B832574E90062BA44/$File/NT0003A266.pdf).

<http://www.conaje.com.br/artigos/entrevista.htm>.

<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2013-06-27/setor-de-fitness-emercado-de-academias-movimentam-mais-de-r-2-bilhoes-no-pais>.

<http://www.negociofitness.com.br/fitness/pilates/e-possivel-montar-um-estudio-de-pilates-com-r-23-000/#.U-RRIWNfzIU>.

[http:// www.onibusdaparaiba.com](http://www.onibusdaparaiba.com)

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a03v35n2.pdf>. © 1995 Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

<http://www.sebrae.com.br>.

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

JR., NORI LUCIO. 2009. **Análise de ambiente competitivo**. Artigos.com. [Online] 16 de 02 de 2009. [Citação: 16 de 05 de 2011.]

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/planejamento-estrategico/analise-de-ambiente-competitivo-5619/artigo/>.

LATEY, P. **The Pilates Method: History and Philosophy**. Journal of Bodywork Movement Therapies. 5(4): 275-82, 2001.

LIMA, A. P. P. **Os efeitos do método Pilates em mulheres na faixa etária de 25 a 30 anos com lombalgia crônica**; 2006.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORESI, Eduardo A.D.M. **Inteligência Organizacional: Um Referencial Integrado**. Revista Ciência da Informação, (v.30, n.2, p. 35-46, mai-ago). Brasília: IBICT, 2001.

MOTTA, Ricardo. **A busca da competitividade nas empresas**. *Rev. adm. empres.* [online]. 1995, vol.35, n.2, pp. 12-16. ISSN 0034-7590.

NAHAS, M.V. **Revisão de métodos para determinação da atividade física habitual em diversos grupos populacionais. Atividade física, saúde e qualidade de vida**. Londrina: Midiograf, 2006.

NETO T.L.B. (2003). **Sedentarismo**. Disponível em www.emedix.com.br

PANKAJ GHEMAWAT (1991). **Commitment: The Dynamic of Strategy**, Free Press, Nueva York, p 11.

PILATES, J.H. **Your Health: A Corrective System of Exercising That Revolutionizes the Entire Field of Physical Education**. Nevada: Presentation Dynamics Inc, 1934.

PIRES, D. C.; SÁ, C. K. C.de. **Pilates: notas sobre aspectos históricos, princípios, técnicas e aplicações.** Revista Digital, Buenos Aires, ano10, n. 90, dez. 2005.

POLLOCK, M.L.; FRANKLIN, B.A.; BALADY, G.J. et al. **Resistance exercise in individuals with and without cardiovascular disease.** Circulation. 101:828-833, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

Revista de Administração de Empresas / EAESP/FGV, São Paulo, Brasil 1995,

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs.** Harvard Business Review, v.57, n.2, p.81-93, Mar./Abr.1979.

RODRIGUES, B.G.S. **Método Pilates: uma nova proposta em reabilitação física.** Setembro. 2006. Disponível em: <http://www.efisioterapia.net/descargas/pdfs/pilates>.

ROSA, H.L.; LIMA, J.R.P. **Correlação entre Flexibilidade e Lombalgia em Praticantes de Pilates.** R. Min. Educ. Fís., Viçosa. 17, n. 1, p 64-73.2009.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira. ALVES, Ricardo César. ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste mineiro.** out./dez. 2007. ERA.

SCHWARTZMAN, S.; BOF, A. (2005). **O Déficit Educacional e a Educação de Jovens e Adultos.** Versão preliminar. Disponível em <http://www.schwartzman.org.br/simon/eja2005.pdf>.

SILLER, B. **O corpo Pilates: um guia para fortalecimento, alongamento e tonificação sem o uso de máquinas.** São Paulo: Summus Editorial, 2008.

SILVA RICARDO, ANA SILVA. 2003. **Gestão de Empresas- Na Era do Conhecimento** (1ª Ed). Lisboa : Sílabo, 2003.

SILVA, Y.O.; MELO, M.O.; GOMES, L.E.; LOSS, J.F. **Análise da resistência externa e da atividade eletromiográfica do movimento de extensão do quadril realizado segundo o método Pilates.** Rev. Bras fisioter. vol.13 no.1 São Carlos jan./fev. 2009.

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. **Fatores críticos de sucesso.** In: KIRA, Tarapanoff (Coord.). *Inteligência organizacional e competitiva.* Brasília: Editora UNB, 2001. p.189-207.

TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001. p.303-326.

VITI, P.P.; LUCARELI, P. **Avaliação postural antes e após 75horas/aulas do método Pilates em fisioterapeutas e educadores físicos.** Centro Universitário São Camilo. Disponível em: <http://www.portalsaudebrasil.com/artigos>.

APÊNDICE I

Entrevistas com os gestores dos Studios sobre: Estrutura e dimensões da competição dos serviços de Pilates ofertados em Campina Grande

1. Qual a formação dos profissionais. Quantos trabalham?

2. Quais os serviços ofertados pelo Studio além do Pilates?

3. Número de clientes:

Crianças: _____

Jovens: _____

Adultos: _____

Idosos: _____

4. Número de clientes por horário de funcionamento:

Manhã: _____

Tarde: _____

Noite: _____

5. Infraestrutura física:

Área: _____

6. Quantidade de equipamentos e acessórios.

Cadillac: _____ Bolas _____ Halteres _____

Reformer: _____ Fita elástica _____ Meia lua _____

Lader Barrel: _____ Fita de suspensão _____ Rolo _____

Chair: _____ Bosu _____

Wall Unit _____ Disco de equilíbrio _____
Spine Corect _____ Disco de propriocepção _____

7. O que mais pesa na decisão do cliente para escolher o Studio?

8. A concorrência tem retirado clientes do Studio? Quantos?

9. Como se dá a rivalidade entre os Studios?

- () Fraca
- () Média
- () Forte

10. Há parcerias com outros Studios para oferecimento de outros serviços?

11. A oferta dos serviços em Campina Grande ainda é menor que a procura?

12. Em sua opinião quais os fatores que os clientes mais valorizam na hora de escolher um Studio para fazer Pilates?

13. O que se faz necessário para que os Studios consigam atrair mais clientes?

APÊNDICE II

Pesquisa acadêmica sobre Fatores Críticos de Sucesso dos serviços de Pilates ofertados em Campina Grande

QUESTIONÁRIO: PERFIL DOS CLIENTES E CRITÉRIOS DE ESCOLHA

1. Tipo de cliente

- Crianças
- Adolescentes
- Adultos
- Idosos

2. Quem indicou o Studio

- Médica
- Própria
- Amigo/Parente
- Redes sociais
- Outros

3. Motivo para fazer Pilates

- Reabilitação
- Buscar qualidade de vida
- Condicionamento Físico
- Curiosidade do método
- Outros

4. Tempo que faz Pilates

- menos de 6 meses
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- mais de 4 anos

5. Renda familiar

- Até 2 salários
- 2 a 5
- 5 a 7
- 7 a 10

6. Frequência semanal que faz Pilates

- Uma vez
- Duas vezes
- Três vezes

7. Número de faltas mensal(em média)

- Raramente faltou

1

2

3

8. Já começou a fazer Pilates e parou?

SIM NÃO Se respondeu SIM, Porque?

Falta de tempo

Pesava financeiramente

Falta de estímulo

Objetivo pretendido foi alcançado

Outros, quais?

9. O que você mais gosta no Pilates?

Da sensação de bem estar

Do alongamento

Da concentração

Do equilíbrio/ coordenação

Outros.

Quais? _____

10. O que você menos gosta no Pilates?

Enumere por ordem de importância os três critérios para escolher este Studio.

Preço

Localização

Acessibilidade

Estacionamento

Indicação Médica

Segurança do ambiente

Experiência do profissional

Indicação de amigos ou parentes

Estrutura física e de equipamentos

Qualidade técnica dos profissionais

