



Os impactos da reabertura das academias de ginástica de porto alegre/rs na perspectiva do gestor/a

The impacts of the reopening of gyms in Porto Alegre from the manager's perspective

Los impactos de la reapertura de los gimnasios en Porto Alegre en la perspectiva del gerente

Leonardo Silva de Lima

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – personal.leolima@gmail.com

Denise Fick Alves

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – fick.de@hotmail.com

Mauro Myskiw

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – mmyskiw@hotmail.com

Resumo

O artigo trouxe à tona reflexões acerca de alguns aspectos gerenciais sobre o processo de reabertura das academias após a interrupção das atividades por conta das medidas sanitárias de distanciamento social pela pandemia da Covid-19. A produção teve como objetivo compreender o impacto da reabertura, após a necessidade de fechamento para atender as exigências dos órgãos de saúde devido a pandemia, na gestão de academias de ginástica de Porto Alegre/RS. O método de análise de dados foi a partir de uma abordagem qualitativa descritiva, através da análise de conteúdo e contou com uma coleta de dados empíricos através de entrevistas, notícias e documentos oficiais. As entrevistas foram realizadas com quatro gestores, no formato presencial e em plataformas online e foram transcritas para organizar as categorias de análise. A análise explorou três categorias: operacional, financeira e relacional. Os levantamentos dos dados empíricos apontaram para as dificuldades relacionadas ao processo de reabertura das academias, no qual em um primeiro momento surgiu da necessidade de manter a atividade comercial e para isso, ações emergenciais como demissões de professores, diminuição de aulas coletivas e acúmulo de funções do gestor foram citadas e uma série de modificações nos processos como a disponibilidade de materiais de higiene álcool gel, informativos, campanhas nas redes sociais e o cumprimento das normas sanitárias como o uso de máscaras, distanciamento, restrição no número de alunos por horário, além da importância de estabelecer uma comunicação clara com os envolvidos.

Palavras-chave: Academia de Ginástica; Gestão; Pandemia.

Abstract

The article brought up reflections on some managerial aspects about the process of reopening the academies after the interruption of activities due to the sanitary measures of social distance due to the Covid-19 pandemic. The production aimed to understand the impact of reopening, after the need to close to meet the demands of health bodies due to the pandemic, on the management of gyms in Porto Alegre/RS. The data analysis method was based on a descriptive qualitative approach, through content analysis and relied on a collection of empirical data through interviews, news and official documents. The interviews were carried out with four managers, in person format and on online platforms and were transcribed to organize the analysis categories. The analysis explored three categories: operational, financial and relational. The empirical data surveys pointed to the difficulties related to the process of reopening the academies, in which at first arose from the need to maintain commercial activity and, for that, emergency actions such as teacher dismissals, reduction of collective classes and accumulation of functions of the manager were mentioned and a series of changes in the processes such as the availability of alcohol gel hygiene materials, newsletters, campaigns on social networks and compliance with health standards such as the use of masks, distancing,



restriction on the number of students per schedule, in addition to the importance of establishing clear communication with those involved.

Keywords: Gym; Management; Pandemic.

Resumén

El artículo trajo reflexiones sobre algunos aspectos gerenciales sobre el proceso de reapertura de las academias tras la interrupción de actividades por las medidas sanitarias de distanciamiento social por la pandemia de la Covid-19. La producción tuvo como objetivo comprender el impacto de la reapertura, después de la necesidad de cerrar para atender las demandas de los órganos de salud debido a la pandemia, en la gestión de los gimnasios en Porto Alegre/RS. El método de análisis de datos se basó en un enfoque cualitativo descriptivo, a través del análisis de contenido y se apoyó en una recopilación de datos empíricos a través de entrevistas, noticias y documentos oficiales. Las entrevistas se realizaron a cuatro directivos, en formato presencial y en plataformas online y se transcribieron para organizar las categorías de análisis. El análisis exploró tres categorías: operativa, financiera y relacional. Los relevamientos de datos empíricos señalaron las dificultades relacionadas con el proceso de reapertura de las academias, en el que en un principio surgió por la necesidad de mantener la actividad comercial y, para ello, acciones de emergencia como despidos de docentes, reducción de clases colectivas y acumulación de funciones de se mencionó al gerente y una serie de cambios en los procesos como la disponibilidad de materiales de higiene con alcohol en gel, boletines, campañas en redes sociales y el cumplimiento de las normas sanitarias como el uso de mascarillas, distanciamiento, restricción en el número de alumnos por horario, además de la importancia de establecer una comunicación clara con los involucrados.

Palabras Clave: Gimnasio; Administración; Pandemia.

Considerações iniciais

A proposta desta produção é conduzir uma reflexão acerca de alguns aspectos gerenciais sobre o processo de reabertura das academias após a interrupção das atividades por conta das medidas sanitárias de distanciamiento social pela pandemia da Covid-19 (Malta *et al.*, 2020). As questões envolvendo a necessidade de fechamento de academias de ginástica, especificamente na cidade de Porto Alegre, pode ser análoga a outras cidades ou regiões do Brasil que necessitaram fazer este movimento de fechamento imprevisto e uma readequação estrutural e funcional para a posterior reabertura. É possível questionar o possível encerramento das atividades de inúmeras academias que não conseguiram adequar-se à nova realidade e não conseguiram suportar o período de inatividade necessária ao atendimento das medidas de prevenção do avanço da pandemia.

A condução desta pesquisa se deu pela compreensão de que a necessidade de reabertura não necessariamente contemplava a viabilidade do negócio, já que ele poderia retomar suas atividades respaldado pela legalidade, mas a dificuldade em ajustar-se aos critérios para a reabertura, principalmente no que se refere a limitação de alunos por horário e metro quadrado, não possibilitava que algumas academias de ginástica, principalmente as de médio porte¹, conseguissem cobrir os custos para reabertura, com a limitação na frequência dos alunos. Sendo assim, ouvir gestores e envolvidos nesse processo seria fundamental para compreender a pergunta norteadora dessa pesquisa: qual o impacto da reabertura das academias de ginástica em Porto Alegre, após o fechamento necessário as ações para conter a pandemia da COVID-19? O objetivo em responder esta pergunta está de acordo com compreender o quanto as ações operacionais e estruturais que os gestores precisaram realizar beneficiaram seus negócios e sua continuidade.

Os levantamentos dos dados apontaram para as dificuldades relacionadas ao processo de reabertura das academias, no qual em um primeiro momento surgiu da necessidade de manter a atividade comercial e para isso, ações emergenciais como demissões de professores, diminuição de aulas coletivas e acúmulo de funções do gestor foram citadas. Segundo Pasquim, Martinez e Furtado (2021), o argumento principal para a reabertura das academias estaria no fato de que esses

1 Academias médias encontram-se entre 400 alunos e 1000 alunos e possuem área construída entre 500m² e 200m² (FURTADO, 2008).

espaços seriam essenciais para práticas de exercícios físicos e ganhavam eco nos discursos dos empresários do mercado de academias de ginástica. Tais argumentos, associados as necessidades de empresários, funcionários, empresas terceirizadas que dependiam financeiramente do funcionamento das academias para seu sustento, reforçaram este apelo. Contudo, pontuamos que esse movimento de reabertura não foi linear, pois alguns empresários/as sentiram-se pressionados a reabrir seus espaços mesmo sem condições financeiras de fazê-lo, a fim de não perder mais clientes, visto que o setor se articulava de forma rápida a atender as exigências sanitárias para voltar a operar. Sendo assim, é possível afirmar que não houve unanimidade no desejo de reabertura.

Na próxima seção, iremos abordar de forma sucinta um panorama temporal do processo de reabertura. Iniciando pela criação do Comitê de Crise da Educação Física no Enfrentamento da COVID-19² e descrevendo as datas dos fechamentos das academias na cidade de Porto Alegre. Pontuamos que optamos por descrever as datas vinculadas aos decretos.

Uma breve contextualização

Segundo dados do SEBRAE³, o setor de academias no Brasil foi um dos mais afetados pela pandemia da COVID-19. A publicação demonstrou que 72% dos gestores de academias no Brasil alegaram muitas dificuldades em manter seus negócios. Especificamente no estado do Rio Grande do Sul, em matéria veiculada no Jornal Zero Hora⁴, houve o fechamento de cerca de 20% das academias, por conta da pandemia e em números absolutos, foram 700 centros de treinamentos que fecharam as portas de março até agosto de 2020. Esses dados demonstram um alarmante sinal de que o setor sofreu significativamente com a pandemia, devido a fatores como falta de liquidez para manter o local fechado durante os meses de fechamento sem afetar a continuidade da atividade, desinteresse e medo dos clientes em retornar as atividades em virtude do alto risco de contaminação em locais fechados e a necessidade de manter colaboradores vinculados.

Nesse período houve a criação do Comitê de Crise da Educação Física no Enfrentamento da COVID-19, formado por algumas entidades como a Associação dos Profissionais de Educação Física do Rio Grande do Sul (APEF-RS), a Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil), a FIEP-RS e o Sindicato dos Profissionais de Educação Física do Rio Grande do Sul (SINPEF/RS) que se uniram para tentar minimizar esses efeitos de encerramento de atividades, com critérios para não ir de encontro com os decretos (municipais, estaduais e nacionais) que buscavam controlar o avanço do vírus, reduzindo a circulação de pessoas através da limitação de acesso a certos espaços, fechamento temporário de alguns estabelecimentos entre outros, enquanto ainda não havia planos de vacinação da população. Entre as entidades envolvidas, havia uma linha de argumentação que priorizava a Educação Física como uma atividade preventiva de algumas comorbidades, as quais apresentavam risco de morte em pacientes infectados com o vírus. Este movimento visava colocar a Educação Física como uma atividade essencial no Rio Grande do Sul através da publicação da Lei 15.603 de 23/03/2021, que em seu Artigo 1º determina:

Ficam reconhecidas, no Estado do Rio Grande do Sul, a prática da atividade física e do exercício físico, ministrados por profissionais de Educação Física, como essenciais para a população, podendo ser realizados em estabelecimentos prestadores

2 Segundo o site do CREF2/RS, as entidades envolvidas no comitê são respectivamente a Associação dos Profissionais de Educação Física do Rio Grande do Sul (APEF-RS), a Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil), a FIEP-RS e o Sindicato dos Profissionais de Educação Física do Rio Grande do Sul (SINPEF/RS). Disponível em:

<https://crefrs.org.br/comunicacao/noticias/index.php?operacao=mostrar&id=1565>

3 Dados disponíveis em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/sebrae-setor-de-academias-e-um-dos-mais-afetados-pela-pandemia>. Acessado em 25/08/2022.

4 Disponível em <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/08/cerca-de-20-das-academias-do-rs-encerraram-atividades-em-meio-a-pandemia-estima-entidade-ckdf71348001v0147o0e0nx88.html>. Acessado em 25/08/2022.



de serviços destinados a essa finalidade, bem como em espaços públicos em tempos de crises ocasionadas por moléstias contagiosas ou catástrofes naturais. (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, LEI 15.603).

A publicação da lei abriu algumas vias como por exemplo a necessidade de vacinação de profissionais da área antes de outros (como os professores e servidores de escolas), conforme a necessidade de mantê-los em atividade para atender a população que busca este serviço, além de passar a mensagem que o ambiente da academia de ginástica seria um local seguro contra a contaminação do vírus. Pontuamos que houve algumas divergências sobre a premissa da essencialidade e autores como Daronco *et al* (2021) sugerem que esses locais deveriam ser evitados por pessoas idosas, com doenças crônicas ou funções imunológicas comprometidas, contudo mantendo-se ativas com exercícios em casa ou em locais abertos. Pois de fato, manter-se ativo auxilia o fortalecimento do sistema imunológico evitando casos mais graves dos sintomas da doença, mas estar fisicamente ativo não significa estar matriculado em uma academia de ginástica. Da mesma forma, Pitanga, Beck e Pitanga (2020) expõem a necessidade do governo britânico em determinar as atividades físicas como essenciais durante o período de isolamento, mas priorizavam as atividades físicas no formato online executadas em casa ou em locais isolados ao ar livre. Apesar de inúmeros protocolos com cuidados para o distanciamento e higienização serem aplicados nesses locais, o argumento de que manter academias abertas auxiliava no combate a pandemia nos parece que atendia muito mais a necessidade econômica de grandes marcas do mercado *fitness* do que propriamente os proprietários de academias menores.

Apesar deste cenário posto, ainda não era o suficiente para manter as academias abertas. Sousa *et al* (2022), em uma revisão de reportagens sobre os momentos de fechamento e reabertura das academias de ginástica no Brasil, evidenciaram que inúmeras ações foram aplicadas para evitar o encerramento das atividades e manter os alunos ativos no período de fechamento (aulas *online*, antecipação de receita, locação de equipamentos), contudo houve uma grande parcela dos empresários que ficaram insatisfeitos, pois os horários permitidos para a abertura não eram compatíveis com a demanda e o fluxo de alunos continuava sendo baixo para atender os custos de manter a operação funcionando. Por último, ressaltamos que os gestores e gestoras dos pequenos negócios não tiveram muita autonomia nas decisões que envolveram a essencialidade da Educação Física e seus desdobramentos posteriores.

Sendo assim, retornando para a realidade de Porto Alegre, efetivamente houve os seguintes momentos marcantes: fechamento total das academias entre 20 de março de 2020⁵ e possibilidade de reabertura em 21 de maio de 2020 com a necessidade de limitar o espaço a um aluno a cada 16 metros quadrados; entre este período e a data de 27 de fevereiro de 2021⁶ ainda houve alguns casos de fechamento ou aumento nas restrições devido aos critérios governamentais (superlotação de hospitais, aumento no número de casos, risco de colapso do sistema de saúde) e por fim, em 23 de março de 2021 houve a possibilidade de reabertura total, com mínimas restrições, contudo ainda necessitando do uso de máscaras, higienização do local etc. Dessa forma, os gestores das academias puderam desenvolver ações que abrangessem uma gama maior de usuários e reduzir os impactos que a pandemia ocasionou.

5 Decreto n.º 20.521 que determina o fechamento dos estabelecimentos comerciais, construções civis, industriais e de serviços em geral, exceto os estabelecimentos que menciona, para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo Coronavírus (COVID-19) no Município de Porto Alegre.

6 Decreto Nº 55.771, de 26 fevereiro de 2021 que determina, diante do agravamento da pandemia causada pelo novo Coronavírus (COVID-19), em caráter extraordinário e temporário, a aplicação, com caráter cogente, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, de medidas sanitárias segmentadas referentes à Bandeira Final Preta, bem como a suspensão da possibilidade, de que tratam os §§ 2º e 5º do art. 21 do Decreto nº 55.240, de 10 de maio de 2020, de os Municípios estabelecerem medidas sanitárias segmentadas substitutivas às definidas pelo Estado.

Considerações metodológicas

O presente estudo buscou compreender o impacto da reabertura das academias de ginástica da cidade de Porto Alegre/RS, através da interação com gestores que vivenciaram este período e necessitaram promover ações adequando-se aos requisitos para reabertura. Sendo assim, utilizamos a pesquisa qualitativa como fonte de extração de dados para uma abordagem qualitativa descritiva. A coleta de dados empíricos foi realizada através de entrevistas com 4 pessoas atuantes na gestão de espaços de treinamento físico. Sendo composta por três homens e uma mulher. Corroborando com os dados empíricos, foi realizada uma busca por notícias e documentos oficiais. Através deste método, descrito por Triviños (1987) e Gil (2007), buscamos compreender os fatos sobre o tema, descrevendo os relatos coletados e relacionando com achados documentais e jornalísticos que evidenciavam esta proposta.

A seleção dos gestores foi realizada levando em consideração, a possibilidade de estabelecer um diálogo frente aos acontecimentos da pandemia. Logo após selecionados, estabelecemos contato com as pessoas gestoras de quatro academias de diferentes dimensões e propostas de negócios, a fim de realizarmos entrevistas em profundidade com cada uma delas, extraíndo o máximo de informações a respeito da situação. Para tanto, denominamos os participantes como: “gestor a”, “gestor b”, “gestor c” e “gestora D”. As entrevistas foram realizadas na forma presencial e em plataformas online, entre os meses de setembro e novembro de 2021 e foram transcritas, resultando em três categorias de análise. Do total de entrevistas, três foram realizadas no formato online, pelo aplicativo WhatsApp e uma delas de forma presencial.

O roteiro continha quatro questões amplas. Primeiramente, foi abordada a temática da pandemia, em seguida a possibilidade de reabertura das academias no cenário pandêmico, as principais dificuldades encontradas nesse processo e por último, os impactos dessa reabertura. A análise explorou três categorias que até este momento, entendemos apresentar um impacto significativo na gestão sendo essas: operacional, financeira e relacional, os quais discutiremos nos resultados e discussões.

Resultados e discussões

Os principais impactos foram no setor operacional, no setor financeiro e no setor relacional, cada um com demandas distintas e com a necessidade de equipes engajadas para manter o negócio operando. A seguir, iremos descrever com maior profundidade os impactos que a reabertura das academias de ginástica em Porto Alegre ocasionou no modelo de negócio e como os gestores tiveram que lidar com esta situação.

Impacto operacional

Sou porta-voz de uma academia média, acredito que os impactos e as adaptações em academias grandes ou bem pequenas foram diferentes. (ENTREVISTA COM O GESTOR A).

Pensando sobre o trecho acima, retirado da entrevista transcrita com o Gestor A, podemos refletir sobre como as operações, diferentes entre si no que diz respeito a dimensão da academia, foram impactadas de formas distintas em suas operações, devido a necessidades impostas para a reabertura das academias. Sendo porta-voz de uma academia média, o Gestor A precisou adequar questões estruturais (distanciamento ou inoperância de alguns equipamentos e/ou espaços, ventilação e circulação cruzada de ar, monitoramento do uso de máscaras), de atendimento (alteração em grades de horários, planejamento de alunos por metro quadrado, vacinação de



professores e funcionários, EPIs, ampliação de espaços de agendamento, ampliação da atuação da equipe de limpeza), marketing (exposição nas redes sociais, transmissão de segurança para os clientes, campanhas de conscientização e de vacinação), material de higienização (disponibilização de álcool em gel, álcool líquido e panos para higienização), entre outras adequações. Adequações estas que envolvem dispêndio financeiro, tempo de planejamento e mobilização da equipe de colaboradores. Mesmo sendo de uma academia de médio porte com cerca de 900 alunos ativos, sua demanda para a reabertura era grande e as adequações exigiram uma readequação operacional em um período quase que da noite para o dia.

A fala do deste gestor, apresentada inicialmente, reflete a realidade que tensionamos apresentar neste estudo, ou seja, os impactos da reabertura das academias de ginástica na cidade de Porto Alegre/RS (o qual acreditamos que as realidades do cenário nacional foram similares) foram distintos e necessitaram de adequações diferentes para as diferentes dimensões das academias. Nesse sentido, Ibrahim e Hassanain (2022) avaliaram as instalações em academias e centros de *fitness* na Arábia Saudita pensando na segurança, no fluxo e na operação em si, após a reabertura delas. O levantamento desses autores teve base na literatura acerca do tema (a qual é escassa devido à temporalidade muito próxima entre a pandemia e a produção de conhecimento específico desta área) e contou com documentos oficiais dos critérios para a retomada dessas atividades, encerradas temporariamente por três meses (de março a julho de 2020) com o objetivo de desenvolver critérios seguros para a reabertura. O protocolo orientador desta medida foi do ministério do esporte (na realidade da Arábia Saudita) e necessitou de um esforço da gestão das academias e centros de *fitness* para atender ao desafio de um risco menor de contágio nesses espaços e manter seguros os clientes e trabalhadores do espaço.

Entre as mudanças propostas pelos autores, adequações no sistema de ventilação, estruturais, de segurança, manutenção e limpeza e configuração do espaço foram as que ficaram mais evidenciadas na realidade saudita, deixando essas adequações mais dispendiosas financeiramente, aumentando as discrepâncias estruturais e econômicas entre as academias. Por exemplo, substituição de dutos e filtros de aparelhos de ar condicionados com configurações estéreis, troca de iluminação que ressalta a higienização do local, câmara de esterilização na entrada da academia e dispensadores de álcool gel distribuídos pelo ambiente, equipamentos com capas e assentos descartáveis, cronogramas para fechamento da academia durante os turnos para higienização e esterilização completa, horários de picos com atividades menos intensas evitando a contaminação aérea, esteiras e bicicletas cercadas por divisores de ambientes, redução dos equipamentos no espaço foram algumas das sugestões dos autores Ibrahim e Hassanain (2022), inviabilizando financeiramente operações menores. Estas adequações não ficaram distantes das sugeridas aos gestores das academias na realidade de Porto Alegre/RS, contudo a exigência legal (no que se refere a lei que permitiu a reabertura) presou muito mais uma adequação ao fluxo de pessoas do que uma adequação estrutural. Houve a necessidade de um distanciamento dos equipamentos, a aplicação de barreiras entre as esteiras não foi uma prática verificada nas unidades, a obrigatoriedade de uso de máscaras e a disponibilização de borrifadores com líquidos higienizantes e a adequação do número de alunos/horário foram as adequações mais aplicadas.

Segundo o relato do Gestor B, estas adaptações no ambiente serviram para estar de acordo com as normas legais e evitar sanções pelo descumprimento, mas, na prática cotidiana, não ocorriam de forma íntegra, principalmente na higienização dos equipamentos pelos alunos (muitos deles não usando os materiais que a academia disponibilizava), no número de alunos por horários (que ficava a critério da própria gestão, sem um controle apropriado) e no uso de máscaras (talvez o ponto de maior desconforto entre os exigidos). Trazendo a fala do Gestor B, o qual representava uma rede de academias, a higienização dos equipamentos nem sempre era realizada de forma efetiva pelos alunos, os quais já traziam toalhas para o local de contato do equipamento, não achando necessário higienizá-lo ao iniciar e finalizar o exercício. Fato que era abordado de forma educativa pela equipe, mantendo avisos sonoros na rádio, cartazes espalhados pela academia e

conversando com alunos em casos extremos. Outra questão de impacto, foi a limitação de alunos por horário que em certos casos, não eram respeitadas e havia uma dificuldade no controle:

Pedíamos para os alunos agendar horário que viriam através do aplicativo e muitas vezes não iam deixando outros de fora que não conseguiam marcar, então a recepcionista no começo contava quantos alunos tinham na unidade e liberava os que não haviam agendado para fecha o número. O que houve foi que os que eram liberados, não agendavam mais e entravam assim mesmo. Ou seja, foi um sistema que não funcionou para nós e desistimos de usar logo depois. (ENTREVISTA COM GESTOR B).

Seguindo a entrevista, o Gestor B relatou que o uso de máscaras foi o que mais gerava desconforto entre a equipe envolvida na operação e os alunos. Muitos destes recusavam-se a usar máscaras (a academia não disponibilizava este equipamento para os alunos, apenas para os trabalhadores da unidade) por motivos diversos (entre estes alinhamentos políticos) e eram impedidos de acessar o espaço. Da mesma forma, havia os que entravam de máscaras e no decorrer do treino, o uso não estava de acordo com os protocolos (máscaras abaixadas, tapando somente a boca ou o queixo, máscaras de acrílico com aberturas superiores, lenços e cachecóis ao invés de máscaras descartáveis etc.), exigindo da equipe uma intervenção para o uso correto. A academia disponibilizava também informativos no sistema de som a cada 30 minutos, o que muitas vezes eram ignorados pelos usuários com fones de ouvidos. Este fato relatado pelo gestor, foi corroborado quando ele relata que pelo descontentamento destes alunos, muitos planos foram cancelando, houve enfrentando de alunos com os professores que interviam, os professores desconfortáveis com o fato de ter que abordar os alunos, alunos que utilizavam as máscaras de forma correta insatisfeitos e sentindo-se inseguros percebendo outros sem máscaras ou com uso inadequado, elementos que tiveram impactos operacionais significativos naquele momento.

De qualquer forma, operacionalmente o impacto foi sentido por todas as academias, direta ou indiretamente. As adequações realizadas pelos gestores entrevistados buscaram um alinhamento com as leis que determinavam a reabertura dos espaços, além da questão estrutural, *layout* e materiais de higiene e limpeza, a readequação da equipe de trabalho (professores, recepcionistas, vendas, limpeza e manutenção) com jornadas reduzidas, necessidade de EPIs, vacinas, além da própria readequação dos horários e fluxo da academia. O impacto operacional gerou a necessidade de algumas adequações financeiras, as quais iremos abordar no próximo tópico.

Impacto financeiro

Além do impacto operacional, apresentado nos discursos dos gestores, visto a necessidade de proporcionar um ambiente seguro para a prática de atividades físicas, seguindo protocolos estipulados, o período de interrupção das atividades e as limitações impostas posteriormente tiveram um impacto financeiro significativo na gestão das academias de ginástica e centros de atividades físicas. A necessidade de redução de custos para adequar-se à nova realidade (tendo a folha de pagamento como a principal alteração nos relatos), aumento dos custos de consumo, redução dos ativos das academias, suspensão de pagamentos (estratégia adotada por alguns gestores enquanto a academia esteve fechada), renegociação com fornecedores e locação do imóvel, renegociação de contratos com empresas terceirizadas, aumento do ticket médio (relatado por todos os entrevistados), interrupção de contratos de trabalhos (segundo a Medida Provisória 936/2020⁷, que previa acordos individuais entre empregados e empregadores, visando minimizar o passivo econômico das empresas e evitar o fechamento das mesmas) e o encerramento das atividades pela insuficiência financeira das academias.

Segundo o Gestor A, as ações aplicadas (principalmente a interrupção da cobrança de mensalidades e a renegociação de contratos) não foram suficientes para manter a saúde financeira

⁷ Disponível em <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141375>. Acessado em 29/10/2022.



do negócio, operando em prejuízo mesmo após a possibilidade de reabertura. As estratégias pensadas pelos gestores para minimizar as perdas financeiras, foram compreendidas por Sousa *et al* (2022) como uma tentativa de substituir os serviços presenciais por serviços remotos, contudo a adesão para tais serviços envolveram mais engajamento dos clientes do que propriamente algum retorno financeiro. Soares, Faria, Pedragosa e Gonçalves (2022) investigaram o perfil dos gestores em academias do norte de Portugal e descreveram que a situação financeira e o orçamento das empresas são os elementos que determinam as ações e os direcionamentos das estratégias, corroborando com a narrativa do Gestor C, quando este passou a identificar que os ajustes financeiros se tornaram pontos chaves da gestão.

Todas as mudanças que tiveram envolveram a questão financeira. Precisamos de mais álcool gel e material de limpeza, ok, mas qual será o custo disso? Precisamos colocar no máximo trinta alunos por horário para atender ao decreto, mas isso não cobre o nosso custo? Precisamos cobrir este furo cortando algumas despesas. O gestor fica e um beco sem saída, sabe? (ENTREVISTA COM O GESTOR C).

No momento em que a questão financeira tinha um impacto significativo na posição do gestor, cortes de gastos eram necessários para tentar equilibrar de alguma forma o balanço econômico. Os “cortes de despesas” relatado pelo Gestor C envolveu, não somente redução de despesas em materiais de consumo e demais despesas operacionais, mas em uma redução de pessoal. Segundo Mattei e Heinen (2020) a estimativa de desocupação de postos de trabalhos no período da pandemia foi de 23%, tanto na indústria quanto no setor de serviços, sendo os fatores que levaram a estes números envolveram principalmente a redução no faturamento. Os impactos financeiros na reabertura das academias em Porto Alegre/RS estão entre as readequações mais sentidas pelos gestores em suas falas.

Uma das dificuldades foi que tivemos que aumentar o valor da mensalidade, o que impactou muito nas vendas. As vendas diminuíram muito nesse período. As pessoas preferiam segurar o dinheiro, pois não sabiam o que iria acontecer. Além disso, em um primeiro momento, interrompemos as cobranças, mas não tínhamos fluxo de caixa para efetuar pagamentos de salários e outras contas. Precisamos então cobrar alguns alunos, abatendo nas mensalidades futuras. (ENTREVISTA COM O GESTOR A).

Como tínhamos muitos planos anuais fechados antes da pandemia, alguns ainda com vários meses de vigência, a estratégia que adotamos foi a de postergar a utilização e utilizar este recurso para pagamentos de salários, principalmente. Mas, quando houve a possibilidade de reabrir a academia, muitos alunos não se sentiam seguros ainda em utilizar, ficando a mensalidade pendente. Demos um prazo de seis meses para que fosse utilizado, mas igual ficamos operando no vermelho por bastante tempo. (ENTREVISTA COM O GESTOR C).

As entrevistas com os gestores possibilitaram a compreensão de como a possibilidade de reabertura das academias e da retomada das atividades comerciais não foram equivalentes financeiramente. As adequações operacionais exigiram aumento de custos, os quais não foram superados pelo retorno dos clientes, assim como relatado por Sousa *et al* (2022), quando os autores analisando entrevistas para canais de comunicação a respeito dos impactos da pandemia nas academias de ginástica, encontraram relatos onde os proprietários de academias acabaram por contrair dívidas que para serem pagas, foi necessário demitir funcionários e reduzir o custo com folha de pagamentos. Estratégia está reforçada em uma publicação da ACAD Brasil, onde um de seus diretores reforça a condição de reduzir o quadro funcional para manter as finanças equilibradas, ignorando de certa forma a condição e as necessidades de profissionais da área na contrapartida da manutenção do negócio.

Puxe o freio de mão, negocie carga-horária com treinadores, reduza a equipe e vá chamando de volta aos poucos. Aqui, temos um programa de estágio e para a retomada usamos essa turma e alguns profissionais responsáveis por esses estágios. (Trecho retirado de matéria publicada no site Acadbrasil.com.br⁸)

Em um levantamento realizado pelo SEBRAE (2021), o setor de academias teve uma redução de 67% no seu faturamento global durante o período do distanciamento social pela COVID-19, sendo o terceiro setor que mais sofreu com as medidas restritivas, ficando atrás somente do setor de turismo e da economia criativa. Ou seja, quando foi possibilitado a reabertura das academias, o setor já estava em um déficit financeiro considerável e com necessidades para recuperá-lo, contudo com a demanda de investimentos para adequações do ambiente, aquisições de materiais e limitações de alunos, ficou inviável, principalmente para as academias de menor porte, sustentar a atividade até a retomada efetiva da atividade. Seguindo, iremos abordar um dos impactos mais sentidos e relatados pelos gestores: como passar a mensagem para os clientes de academias de um ambiente seguro e possível de retomar suas atividades físicas?

Impacto relacional

Um dos maiores desafios enfrentados na reabertura foi proporcionar a sensação de ‘segurança’ no ambiente da academia para os clientes e funcionários. O elemento ‘segurança’ foi indicado como decisivo para que os clientes voltassem a praticar atividade física em ambiente fechado. Dentre as demandas exigidas pelos decretos a fim de manter os locais reabertos, estava na responsabilidade da gestão que essas regras fossem cumpridas por clientes e funcionários. Destacamos a entrevista com o gestor C que indicou a importância de uma “posição firme e inflexível” da gestão em relação ao cumprimento dos protocolos sanitários. Embora, a situação fosse classificada como pandêmica, nem todas as pessoas se prontificaram a cumprir as regras de distanciamento e de higiene na academia. Por isso, a fala desse gestor enfatiza a postura de uma gestão firme frente aos consumidores que podemos compreender como “negadores” (Almeida, Morais, & Reis; 2022), pois, não se preocuparam com as recomendações sanitárias e, em muitos casos, foram resistentes a utilização de máscaras de proteção e álcool em gel 70% durante os treinos.

Nesse caso, uma comunicação clara foi fundamental para enfatizar a postura da empresa frente aos clientes que não quiseram usar máscaras ou manter um distanciamento social adequado conforme protocolos sanitários. Destacamos um trecho que nos parece elucidar essa condição “[...] se a academia não se impor, os alunos vão brigar entre eles, porque está todo mundo estressado. Esses dias quase deu briga aqui porque um cara estava com a máscara no queixo” (ENTREVISTA COM O GESTOR C). Frente a muitas possibilidades de conflitos, foi preciso resiliência por parte dos gestores para administrar as relações conflituosas e expectativas dos clientes.

A administração de conflitos entre pessoas e situações estressantes não é uma novidade para quem atua na área da gestão. O fator humano é de extrema importância para as organizações, por isso, é preciso ter conhecimento acerca do conhecimento gestão de pessoas (Lima, Mazzei, & Costa; 2012). Entretanto, foi preciso gerenciar equipes de forma online, o que para alguns estabelecimentos pequenos foi uma novidade, como é o caso do empreendimento da gestora D, “[...] eu gosto de olhar ‘olho no olho’ das gurias que trabalham comigo. Falar só pelo WhatsApp dá muito ruído de comunicação. Às vezes, eu peço: “fulana, posso te ligar? Porque a gente não tá se entendendo”. Com isso, adaptações foram necessárias para comandar as relações com as equipes de trabalho o que, de certa maneira, contribuiu para a necessidade de ser “multitarefa” conforme destaca a gestora. Apesar de ter reaberto o seu estúdio de pilates, permaneceu com os atendimentos online para o público que não quis retornar de forma presencial:

⁸ Disponível em <https://acadbrasil.com.br/blog/destaques/planejamento-financeiro-para-a-reabertura-das-academias-como-fazer/>
Acessado em 31/10/2022.



Agora eu tenho duas agendas para cuidar, a que fica na minha mesa e o WhatsApp. É bem difícil, sabe? O público aqui do estúdio a maioria é idoso e eles não sabem mexer muito nos aplicativos, mas não podem voltar presencial porque são grupos de risco. Esses dias minha aluna das 8h me disse que tinha vindo escondida fazer aula porque o filho dela é médico e tinha proibido ela de sair de casa. Então, vou ser bem sincera contigo, eu ando bem exausta mentalmente. (ENTREVISTA COM A GESTORA D).

Do ponto de vista da literatura, a centralidade do gestor ou gestora de pequenas empresas, é uma realidade, pois a estrutura organizacional envolve poucos níveis hierárquicos e os processos são centralizados no gestor que muitas vezes é também proprietário (Martins *et al.*, 2017), contribuindo para um acúmulo de tarefas e responsabilidades. Optamos por abordar a conjuntura externada sobre o excesso de tarefas na categoria relacional, pois a interpretamos como sendo um desgaste mental, conforme sinaliza a entrevistada. Com isso, problematizamos o acúmulo de responsabilidades que envolveu administrar por exemplo, equipes, aulas, agendamentos, redes sociais etc. durante a pandemia de forma remota ou presencial. Isso tudo, levando em consideração que a situação apresentava um caráter extremamente frágil do ponto de vista da saúde, e, se tratando de pessoas envolvidas, apresentava diferentes nuances acerca do período pandêmico.

Por último, destacamos que diferenças de interpretação foram observadas nas declarações que envolveram principalmente o elemento de “segurança”, o qual foi citado nas três categorias, transitando em diferenças perspectivas de cenário e posições nas organizações. Sendo assim, para compreender os impactos da reabertura das academias é preciso analisar, interpretar e colocar em diálogo as três categorias, de forma que se complementam para um aprofundamento do assunto.

Considerações finais

O proposto estudo dirigiu-se aos gestores de academias de ginástica e centros de atividades físicas da cidade de Porto Alegre/RS buscando compreender quais foram e como foram os impactos da possibilidade de reabrir seus negócios através do decreto estadual. Sendo assim, os locais seriam seguros o suficiente para receber seus alunos novamente? Como reorganizar e adequar-se aos critérios para poder reabrir os espaços? Foi viável financeiramente, com os custos envolvidos e as perdas calculadas? E como os clientes estariam recebendo essas informações? Foram algumas questões que pairaram acerca deste estudo e que tentamos, através de entrevistas com os gestores de espaços distintos e com diferentes estruturas, compreender como ocorreram e o quanto impactaram para eles estas questões.

Malacarne e colaboradores (2021), analisando as publicações oficiais do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), perceberam uma tentativa de minimizar os efeitos da pandemia para os profissionais de Educação Física, através de programas online de treinos, aplicativos etc., incentivando os profissionais a seguirem suas atividades, independente das restrições e até mesmo responsabilizando estes pelos cuidados com a saúde da população. Analisando as postagens na rede digital Instagram®, os pesquisadores obtiveram uma série de retornos de usuários ao perfil do conselho rebatendo os posicionamentos tomados pela instituição em detrimento de auxílios ou apoios aos profissionais, sendo as cobranças e taxas da entidade estavam sendo aplicadas independentes da situação social vivida no momento. Este fato, apurado pelos pesquisadores, teve relação direta com as necessidades que envolveram a reabertura das academias, local de trabalho de muitos profissionais da área, sob a ótica da necessidade de gerar renda, estando em um local que no momento de colapso da saúde, apresentava-se como um local seguro e preventivo contra o vírus. Ou seja, havia uma certa disparidade entre as necessidades de um setor da economia de serviços, muito afetado pelo isolamento social, as necessidades de a população em poder exercer suas

atividades em locais adequados, as demandas do sistema de saúde sobrecarregado e de profissionais de Educação Física que precisavam trabalhar, mas ainda não havia a segurança necessária para tal.

Nesse ponto, a reabertura das academias gerou um impacto na operação e no fluxo de serviços desses estabelecimentos, fazendo com que gestores reorganizassem as atividades para atender aos critérios e imposições dos órgãos competentes. Através das entrevistas realizadas com os gestores, podemos perceber que foi um momento confuso entre o alívio de ter a academia novamente aberta e a insegurança do momento de crise na saúde e econômica, não sabendo se haveria continuidade no negócio. Contudo, todos os gestores entrevistados aderiram à nova realidade de segurar o negócio funcionando, mesmo com todas as dificuldades em adequar a operação, estabelecendo estratégias e reinventando alguns serviços (como as aulas coletivas através de *lives* em redes digitais).

Economicamente, os impactos foram sentidos de forma mais dura, principalmente pelas academias de menor porte. Redução de custos operacionais (renegociação de aluguel e dívidas, contratos de profissionais e empresas terceirizadas, economias em contas de utilidades etc.), redução de jornadas de trabalhos e desligamento de pessoal foram as principais medidas adotadas para suprir de alguma forma as perdas desse período, provocadas principalmente pela redução no número de ativos e pela inadimplência. A necessidade adequar-se financeiramente para evitar o encerramento das atividades, visto a possibilidade de voltar a gerar receita por conta da reabertura das academias, estava presente constantemente nas falas dos gestores. Falas como “tivemos dificuldades em pagar salários”, “foi um período que precisamos segurar as contas”, “a estratégia foi renegociar todos os contratos”, “a sensação foi de desespero, mas quando reabrimos podemos respirar um pouco”, estiveram presentes nas entrevistas em diferentes momentos, evidenciando que o impacto financeiro do período de fechamento das academias, influenciaram diretamente quando houve a possibilidade de reabertura.

Da mesma forma, o impacto relacional, outra necessidade de adequações dos gestores para este momento de reabertura, foi principalmente influenciado pela subjetividade de transmitir a sensação de segurança, mesmo havendo posicionamentos divergentes entre as autoridades e órgãos que liberariam o serviço. As academias de menor porte foram as mais afetadas, devido aos clientes muitas serem de um perfil que apresentavam algum risco (idosos, com comorbidades, que necessitavam de um atendimento mais próximo) para a infecção do vírus. Comunicação direta via telefone e *Whatsapp*®, *lives* em redes sociais com especialistas, cartazes educativos espalhados pela academia foram algumas das estratégias utilizadas pelos gestores os quais interagimos nesse processo de pesquisa. Assim como a relação com os colaboradores, em promover um ambiente onde os mesmos sentissem seguros para voltar a estar.

Reforçamos que a dureza deste momento, obrigou adequações e adaptações pelos gestores das academias no que se refere as esferas operacionais, financeira e relacionais com os alunos e colaboradores e compreender como foi este período para eles, ajudará a pensar os detalhes e dificuldades de gerir um negócio em condições adversas como uma pandemia. Contudo, algumas implicações para futuras pesquisas se fazem necessárias como entender a situação atual desses locais (encerramento ou não das atividades, recuperação econômica, alterações operacionais que permaneceram, realocação de profissionais etc.), como esse momento afetou clientes e profissionais através de suas perspectivas forma algumas questões que não conseguimos dar conta de investigar e que serão temas pra futuros debates.



Referências

- Bardin, L. (2016) *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro.
- Costa, C.L.A. *et al.* (2020) Influência do distanciamento social no nível de atividade física durante a pandemia do COVID-19. *Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde*, 25, e0123.
- Daronco, L. *et al.* (2020) Educação Física e saúde em tempos de COVID-19. UFSM: Observatório Socioeconômico da COVID-19.
- De Almeida, T.E, De Moraes, I.C, & Reis, L.P (2022). Comportamento de pensamento e consumidores de academias de ginástica na adaptação de atividades físicas durante a pandemia de COVID-19. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 11 (2), e52811226143-e52811226143.
- De Souza Lima, A.C.P., Mazzei, L. C., & Costa, A.L. (2012). Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 1(2), 168-193.
- Ferreira, M. *et al.* (2020). Vida fisicamente ativa como medida de enfrentamento ao Covid-19. *Arq. Bras. Cardiol.* 114 (4); p.152-160.
- GIL, A. (2007) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Ibrahim, A.; Hassanain, M. (2022) *Assessment of COVID-19 precautionary measures in sports facilities: A case study on a health club in Saudi Arabia*. *Journal of Building Engineering*, v.46, 103662.
- Malacarne, J. *et al.* (2021) Análise das publicações do Conselho federal de Educação Física no Instagram® durante a pandemia da COVID-19. *Argentina: Educación Física y Ciencia*, v.23, n.4, e196.
- Malta, D.C. *et al.* (2020) A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal. Brasília, *Revista Epidemiol. Serv. Saúde*, v.29, n.4, e2020407.
- Martins, J. G. F., Leone, R. J. G., & Guerra, N. M. D. C. P. (2016). Proposta de método para classificação do porte das empresas. *CONNEXIO-ISSN 2236-8760*, 6(1), 139-155.
- Mattei, L.; Heinen, V.L. (2020) Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. *Revista da Economia Política*, v.40, n.4, p.647-668, Out/Dez.
- Pasquim, H.; Martinez, J.; Furtado, R. (2021) Academias de ginástica e exercícios físicos no combate à Covid-19: reflexões a partir da determinação social do processo saúde-doença. Porto Alegre: *Movimento*, v.17, e27031.
- Pitanga, F.J.; Beck, C.C.; Pitanga, C.P. (2020) Should physical activity be considered essential during the COVID-19 pandemic? *International Journal of Cardiovascular Science*, v.33, n.4, p.401-403.
- Rio Grande Do Sul, Lei nº15603 de 23/03/2021, que reconhece as atividades físicas como essenciais no estado do Rio Grande do Sul.
- SEBRAE (2021). O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 6ª edição. Sebrae e Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-6a-edicao-do-sebrae-agosto-2020> . Acessado em 31/10/2022.
- Soares, M.V.; Faria, M.J.; Pedragosa, V.; Gonçalves, C. (2022) Perspectiva sobre o perfil de um diretor técnico de centros de fitness da região norte de Portugal. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v.12, e110034.
- Sousa, G. *et al.* (2022) Impacto da pandemia por COVID-19 sobre as atividades das academias de ginástica. *Research, Society and Development*, v.11, n.10, e442111033131.
- Triviños, A. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Recebido em: 09/11/2022

Aceite em: 12/12/2022

Endereço para correspondência:

Leonardo Silva de Lima
personal.leolima@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0

