




## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADES ESPORTIVAS INDOOR

## STRATEGIC PLANNING IN INDOOR SPORTS UNITS

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIDADES DEPORTIVAS INTERIORES

 <https://doi.org/10.56238/levv12n30-010>

**Data de submissão:** 18/12/2021

**Data de publicação:** 18/01/2022

**Rodrigo Oliveira Vitali**

MBA em Administração e Marketing

Instituição: Escola Superior de Administração e Negócios (ESAD/DF)

### RESUMO

O planejamento estratégico aplicado a unidades esportivas indoor apresenta-se como uma prática indispensável para organizações que buscam profissionalização, sustentabilidade financeira e diferenciação competitiva no mercado fitness brasileiro. Ao integrar definição de objetivos, análise do ambiente interno e externo, segmentação de mercado, construção de posicionamento e monitoramento de indicadores de desempenho, o planejamento torna-se um processo contínuo capaz de orientar decisões gerenciais e promover resultados consistentes. A revisão de literatura evidenciou que academias que investem na formalização de estratégias apresentam maior capacidade de adaptação a mudanças, melhor desempenho em retenção de clientes e maior previsibilidade financeira. Também se constatou que a formação gerencial e o desenvolvimento de competências em liderança, marketing, finanças e inovação são fatores críticos para que as estratégias saiam do papel e se transformem em práticas efetivas no cotidiano organizacional. A pesquisa destaca que a segmentação de mercado e a definição de propostas de valor alinhadas às expectativas do público são elementos determinantes para criar experiências diferenciadas e fortalecer a imagem institucional. O estudo demonstra que a integração entre planejamento estratégico, gestão de pessoas e inovação tecnológica consolida a capacidade das academias de responder de forma proativa às demandas do mercado e enfrentar com resiliência os desafios impostos por cenários de alta competitividade e transformações constantes.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Academias. Gestão Esportiva. Segmentação de Mercado. Inovação.

### ABSTRACT

Strategic planning applied to indoor sports facilities stands out as an essential practice for organizations seeking professionalization, financial sustainability and competitive differentiation in the Brazilian fitness market. By integrating the definition of objectives, analysis of the internal and external environment, market segmentation, brand positioning and performance monitoring, planning becomes a continuous process capable of guiding managerial decisions and promoting consistent results. The literature review showed that gyms investing in formal strategies demonstrate greater adaptability to change, better performance in customer retention and more predictable financial outcomes. It was also found that managerial training and the development of skills in leadership, marketing, finance and innovation are critical factors for turning strategies into effective practices in everyday operations. The research highlights that market segmentation and the definition of value propositions aligned with customer expectations are decisive elements to create differentiated experiences and strengthen

institutional reputation. The study demonstrates that the integration between strategic planning, people management and technological innovation consolidates the gyms' ability to proactively respond to market demands and to face, with resilience, the challenges imposed by highly competitive and constantly changing environments.

**Keywords:** Strategic Planning. Gyms. Sports Management. Market Segmentation. Innovation.

## RESUMEN

La planificación estratégica aplicada a las unidades deportivas interiores es una práctica indispensable para las organizaciones que buscan profesionalización, sostenibilidad financiera y diferenciación competitiva en el mercado de fitness brasileño. Al integrar los objetivos de la definición, el análisis del entorno interno y externo, la segmentación del mercado, el posicionamiento y el monitoreo de los indicadores de rendimiento, la planificación se convierte en un proceso continuo capaz de guiar las decisiones de gestión y promover resultados consistentes. La revisión de la literatura mostró que las academias que invierten en la formalización de la estrategia tienen una mayor capacidad para adaptarse al cambio, un mejor desempeño de retención de clientes y una mayor previsibilidad financiera. También se ha encontrado que la capacitación en gestión y el desarrollo de habilidades en liderazgo, marketing, finanzas e innovación son factores críticos para que las estrategias salgan del papel y se conviertan en prácticas organizacionales cotidianas efectivas. La investigación señala que la segmentación del mercado y la definición de propuestas de valor alineadas con las expectativas públicas están determinando elementos para crear experiencias diferenciadas y fortalecer la imagen institucional. El estudio demuestra que la integración entre la planificación estratégica, la gestión de personas y la innovación tecnológica consolida la capacidad de las academias para responder de manera proactiva a las demandas del mercado y la resiliencia confrontan los desafíos impuestos por los escenarios de alta competitividad y transformaciones constantes.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica. Gimnasios. Gestión Deportiva. Segmentación de Mercado. Innovación.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico em unidades esportivas indoor é uma prática indispensável para organizações que desejam consolidar uma posição competitiva no mercado e garantir a sustentabilidade de suas operações, pois o crescimento do setor fitness no Brasil evidencia a necessidade de adotar métodos de gestão capazes de responder às mudanças constantes nas preferências dos consumidores e nos padrões de consumo de serviços voltados ao bem-estar e à qualidade de vida (Bernuzzi, 2022).

A expansão das academias e estúdios no país transformou essas estruturas em empreendimentos complexos que demandam uma gestão integrada de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e de marketing, sendo que a definição clara da missão, visão e valores organizacionais torna-se o ponto de partida para alinhar expectativas e orientar decisões estratégicas que sustentem o desenvolvimento de longo prazo (Vieira et al., 2020).

O ambiente competitivo exige que os gestores formulem estratégias que considerem as particularidades dos espaços indoor, como o controle rigoroso da capacidade de atendimento, a diversificação dos serviços oferecidos e a necessidade de monitoramento constante da qualidade, pois esses fatores impactam diretamente a percepção de valor por parte dos clientes e influenciam a capacidade de fidelização e retenção (Andreozzi, 2007).

A adoção de ferramentas de análise ambiental, como a matriz SWOT, permite identificar com precisão as forças e fraquezas internas, bem como as ameaças e oportunidades externas, criando subsídios para que as lideranças priorizem investimentos e elaborem planos de ação capazes de mitigar riscos e aproveitar potenciais de crescimento que se apresentam em um cenário marcado pela inovação e pela concorrência intensa (Pedroso et al., 2018).

O segmento fitness também tem sido impactado pela busca constante dos consumidores por experiências personalizadas e pela incorporação de tecnologias digitais que ampliam o relacionamento com os clientes, o que exige das academias e estúdios uma capacidade de adaptação que só pode ser garantida por meio de um planejamento estratégico estruturado e revisitado periodicamente (Dibax, 2019).

A ausência de conhecimentos gerenciais aprofundados e a concentração de esforços apenas nas atividades operacionais são fatores que comprometem a sustentabilidade financeira e a consolidação da reputação no mercado, pois estudos apontam que gestores com formação exclusivamente técnica frequentemente encontram dificuldades para integrar áreas vitais, como marketing, finanças e recursos humanos, ao cotidiano da organização (Cardoso e Brito, 2022).

A importância de capacitar lideranças e promover a adoção de processos formais de planejamento é ressaltada pela experiência de diversas organizações que, ao estruturarem estratégias de longo prazo, conquistaram maior previsibilidade de resultados e capacidade de enfrentar cenários

adversos, como os efeitos provocados pela pandemia de Covid-19, que impactou de forma significativa a operação de academias e estúdios em todo o país (Cardoso e Brito, 2022).

O planejamento estratégico também se mostra essencial para articular a definição de objetivos específicos com indicadores de desempenho que permitam acompanhar o progresso e realizar ajustes tempestivos, de modo que o ciclo de planejamento, execução, monitoramento e correção seja efetivamente incorporado à rotina organizacional como prática permanente e não apenas como um documento formal (Olivio e Olivio Junior, 2018).

A gestão estratégica de unidades esportivas indoor envolve ainda o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aprendizado contínuo, fatores que fortalecem o engajamento das equipes e possibilitam que a organização responda de maneira ágil às transformações do mercado, criando uma base sólida para a diferenciação competitiva e o posicionamento da marca (Flores, 2015).

A segmentação de mercado e a definição de estratégias de posicionamento são componentes indispensáveis do planejamento, pois somente com a identificação precisa dos perfis de consumidores e de suas expectativas é possível criar propostas de valor que resultem em experiências satisfatórias e sustentáveis, garantindo a relevância dos serviços oferecidos e o crescimento do negócio (Bernuzzi, 2022).

A adoção de planos de negócios bem elaborados representa uma das manifestações mais concretas do planejamento estratégico, pois viabiliza o detalhamento das metas de curto, médio e longo prazo, a definição de cronogramas, a identificação dos investimentos necessários e a projeção dos retornos esperados, elementos que reduzem a incerteza e conferem maior segurança às decisões gerenciais (Vieira et al., 2020).

O estudo sobre as competências do gestor esportivo demonstra que o conhecimento técnico deve ser complementado por habilidades relacionadas à liderança, ao planejamento e à capacidade de inovação, pois somente dessa forma é possível consolidar práticas gerenciais que garantam a sustentabilidade e o diferencial competitivo no mercado fitness (Mello e Silva, 2013).

A literatura especializada mostra que organizações que se apoiam em processos formais de gestão estratégica conseguem articular a definição de objetivos com indicadores de acompanhamento, mecanismos de controle de qualidade e políticas de capacitação profissional, criando uma estrutura sólida que amplia a capacidade de resposta e fortalece a imagem institucional perante clientes e parceiros (Araujo et al., 2020).

O desenvolvimento de projetos de gestão de instalações esportivas evidencia que o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo que perpassa todas as dimensões da operação, desde o planejamento físico dos espaços até a definição de estratégias de

marketing e relacionamento, assegurando coerência e alinhamento entre todas as áreas da organização (Pedroso et al., 2018).

A consolidação de uma cultura de planejamento e inovação configura-se como fator decisivo para transformar unidades esportivas indoor em referências de qualidade e sustentabilidade, pois a profissionalização da gestão e o uso sistemático de metodologias de análise, acompanhamento e correção constituem caminhos comprovados para alcançar resultados consistentes e perenes em um mercado dinâmico e cada vez mais exigente (Olivio e Olivio Junior, 2018).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS**

O planejamento estratégico tem sido amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial na gestão de organizações esportivas que buscam consolidar seus objetivos e otimizar seus recursos, pois ao estabelecer diretrizes de médio e longo prazo, as academias e estúdios indoor conseguem articular metas claras, identificar riscos e monitorar o progresso das ações, o que proporciona maior controle e previsibilidade dos resultados, além de favorecer a criação de diferenciais competitivos que sustentem a fidelização dos clientes e a sustentabilidade financeira (Araujo et al., 2020).

A definição de missão, visão e valores constitui o ponto de partida de qualquer planejamento estratégico consistente, pois esses elementos funcionam como referências que orientam todas as decisões subsequentes e servem de guia para a construção da identidade institucional, sendo que estudos demonstram que organizações com clareza sobre seus propósitos e princípios apresentam maior capacidade de alinhar expectativas, promover o engajamento das equipes e consolidar relacionamentos duradouros com o público-alvo (Vieira et al., 2020).

O processo de análise ambiental ocupa lugar central nesse contexto, já que envolve o levantamento sistemático de informações sobre fatores internos e externos que impactam a operação, de modo que ferramentas como a matriz SWOT permitem identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, criando subsídios valiosos para que os gestores estabeleçam prioridades, dimensionem investimentos e definam estratégias capazes de explorar os potenciais do negócio e mitigar seus riscos (Andreozzi, 2007).

A literatura aponta que a profissionalização da gestão esportiva passou a ser um requisito inadiável em razão da crescente complexidade do setor, pois a diversidade de modalidades, os avanços tecnológicos e o aumento da concorrência tornam indispensável o uso de processos formais de planejamento que articulem todos os aspectos operacionais, financeiros e mercadológicos das unidades indoor (Pedroso et al., 2018).

Estudos sobre academias brasileiras revelam que muitas organizações ainda mantêm práticas de gestão intuitivas ou baseadas exclusivamente na experiência dos fundadores, o que limita a

capacidade de crescimento e expõe o negócio a riscos evitáveis, pois a ausência de planejamento estratégico estruturado compromete tanto a tomada de decisão quanto o monitoramento dos resultados e a implementação de ações corretivas (Cardoso e Brito, 2022).

O planejamento estratégico também viabiliza a criação de métricas de desempenho que funcionam como mecanismos de acompanhamento e controle, permitindo aos gestores identificar desvios em relação às metas estabelecidas e tomar decisões fundamentadas para ajustar processos, sendo que essa postura proativa representa um diferencial importante em um mercado cada vez mais competitivo e sensível a mudanças no comportamento do consumidor (Olivio e Olivio Junior, 2018).

A definição de objetivos estratégicos alinhados às tendências do setor é outro aspecto relevante, pois a modernização dos serviços, a digitalização das experiências e a personalização dos atendimentos são demandas recorrentes dos consumidores, de modo que as academias que incorporam essas práticas ao planejamento demonstram maior capacidade de inovação e melhor desempenho em termos de retenção e atração de clientes (Bernuzzi, 2022).

Com isso, a construção de cenários prospectivos e a projeção de alternativas estratégicas configuram práticas que fortalecem a resiliência organizacional, pois ao antecipar tendências e preparar respostas a possíveis mudanças do ambiente externo, as unidades esportivas indoor aumentam sua capacidade de adaptação e reduzem o impacto de eventos inesperados, como crises econômicas, transformações regulatórias e alterações no perfil demográfico de seus públicos (Araujo et al., 2020).

A estruturação de planos de ação detalhados, com definição clara de responsáveis, prazos e indicadores, contribui para transformar diretrizes estratégicas em tarefas operacionais viáveis e mensuráveis, pois ao desdobrar os objetivos gerais em metas específicas, os gestores conseguem mobilizar recursos de forma mais eficiente e assegurar a execução coordenada das atividades em todas as áreas da organização (Olivio e Olivio Junior, 2018).

O alinhamento entre planejamento estratégico e processos de capacitação profissional é apontado como fator crítico de sucesso, pois a qualificação contínua das equipes amplia a competência técnica e gerencial, fortalece a cultura organizacional e viabiliza a implementação de inovações, sendo que esse investimento em pessoas se reflete diretamente na qualidade do serviço oferecido e na reputação da marca (Flores, 2015).

A análise de experiências nacionais demonstra que academias que possuem planos estratégicos formais apresentam maior capacidade de captação de recursos financeiros, pois a clareza sobre objetivos, projeções de receitas e estratégias de expansão transmite maior segurança a investidores e parceiros comerciais, fator que viabiliza projetos de modernização e crescimento estruturado (Vieira et al., 2020).

O uso de indicadores de desempenho financeiros e operacionais é considerado uma prática imprescindível para acompanhar a execução do planejamento, pois métricas objetivas permitem

verificar se os resultados estão alinhados com as expectativas e favorecem ajustes tempestivos quando surgem desvios, o que fortalece a cultura de melhoria contínua e a capacidade de aprendizado organizacional (Cardoso e Brito, 2022).

Sendo assim, o planejamento estratégico também serve como base para a comunicação institucional, pois ao definir claramente o posicionamento e os objetivos da organização, os gestores conseguem construir narrativas coerentes e alinhadas com os valores da marca, o que contribui para consolidar a imagem da academia perante seus públicos e ampliar a identificação dos consumidores com a proposta de valor (Bernuzzi, 2022).

A literatura especializada enfatiza que o planejamento deve ser dinâmico e flexível, pois em ambientes tão voláteis quanto o mercado fitness, a capacidade de adaptação é tão importante quanto a qualidade do desenho estratégico inicial, sendo que organizações que revisitam periodicamente seus planos demonstram maior resiliência e capacidade de inovação (Andreozzi, 2007).

O planejamento estratégico de unidades esportivas indoor deve ser compreendido como um processo transversal e integrado que conecta todas as dimensões da operação, desde a gestão de pessoas e a definição de produtos até a estruturação de políticas financeiras e a construção de relacionamentos com o mercado, pois somente assim é possível garantir coerência, eficiência e sustentabilidade no longo prazo (Pedroso et al., 2018).

## 2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento de competências gerenciais específicas para a área esportiva tem sido apontado como um diferencial competitivo determinante para a consolidação das academias e estúdios indoor, pois a profissionalização da gestão envolve o domínio de conhecimentos que ultrapassam a formação técnica e passam a abranger áreas como finanças, marketing, liderança de equipes e inovação, sendo que pesquisas nacionais demonstram que gestores preparados nessas dimensões apresentam maior capacidade de implementar planos estratégicos eficazes e alinhados com os desafios do mercado (Mello e Silva, 2013).

A construção de uma visão sistêmica sobre a organização é considerada fundamental para que o gestor compreenda as inter-relações entre processos, recursos e pessoas, pois essa perspectiva favorece o alinhamento das decisões com os objetivos estratégicos e cria condições para que a academia opere de forma integrada, reduzindo desperdícios, ampliando a capacidade de resposta e melhorando o desempenho geral das operações (Olivio e Olivio Junior, 2018).

Estudos sobre competências gerenciais revelam que a liderança baseada em valores e propósito constitui um elemento central do planejamento estratégico, pois ao criar uma cultura organizacional pautada na ética, no compromisso com a qualidade e no respeito aos colaboradores, as academias



fortalecem a coesão interna e ampliam a capacidade de retenção de talentos, fatores que contribuem para a execução consistente dos planos (Flores, 2015).

A literatura aponta que o domínio de ferramentas de análise e acompanhamento de indicadores de desempenho é uma competência indispensável ao gestor esportivo, já que a mensuração objetiva dos resultados permite avaliar a eficácia das estratégias implementadas e identificar necessidades de ajuste, criando uma dinâmica de melhoria contínua que beneficia todas as dimensões da operação (Cardoso e Brito, 2022).

O conhecimento em finanças é outro componente crítico para assegurar que o planejamento estratégico seja sustentável e viável, pois decisões relacionadas a investimentos, precificação e gestão de custos exigem capacidade de interpretação de demonstrativos financeiros e projeção de cenários que permitam antecipar riscos e dimensionar oportunidades com base em dados confiáveis (Vieira et al., 2020).

A habilidade de comunicação e negociação integra o conjunto de competências necessárias ao gestor de unidades indoor, pois estabelecer parcerias, captar novos clientes e manter relacionamentos produtivos com fornecedores são atividades que exigem clareza, empatia e capacidade de construir acordos que respeitem os interesses mútuos e fortaleçam o posicionamento da academia no mercado (Bernuzzi, 2022).

O domínio de práticas de marketing estratégico também representa um diferencial competitivo importante, uma vez que o ambiente fitness é marcado por intensa concorrência e consumidores cada vez mais informados e exigentes, sendo necessário planejar ações de divulgação, criar experiências de marca memoráveis e desenvolver programas de fidelização que consolidem o vínculo entre o cliente e a organização (Mello e Silva, 2013).

A capacidade de liderar equipes multidisciplinares e inspirar confiança está entre os atributos mais valorizados em estudos sobre competências gerenciais, pois academias bem-sucedidas demonstram que a motivação dos colaboradores é fator decisivo para o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico e para a manutenção de padrões elevados de qualidade nos serviços oferecidos (Flores, 2015).

A aptidão para identificar tendências e antecipar mudanças no comportamento dos consumidores é outra habilidade que potencializa o sucesso do planejamento, pois a constante evolução dos perfis de público e das expectativas em relação ao serviço exigem monitoramento permanente e adaptação rápida das estratégias, de modo que organizações que cultivam uma postura inovadora apresentam melhores resultados em longo prazo (Bernuzzi, 2022).

O conhecimento sobre tecnologias aplicadas à gestão de academias e estúdios representa um diferencial competitivo, pois sistemas de automação, plataformas de relacionamento e ferramentas de inteligência de dados contribuem para otimizar processos, ampliar a capacidade de personalização do



atendimento e fornecer informações estratégicas que subsidiam decisões gerenciais com maior precisão (Vieira et al., 2020).

A gestão do capital humano assume posição central no planejamento estratégico, uma vez que o engajamento e a qualificação das equipes são elementos determinantes para a execução bem-sucedida das estratégias, sendo necessário investir em programas de treinamento, políticas de reconhecimento e práticas de comunicação interna que fortaleçam o compromisso com os objetivos da organização (Olivio e Olivio Junior, 2018).

A capacidade de gerenciamento de crises também integra o repertório de competências gerenciais essenciais, pois situações adversas, como oscilações econômicas e mudanças regulatórias, exigem habilidade para tomar decisões rápidas, administrar recursos de forma prudente e manter a confiança dos colaboradores e dos clientes durante períodos de instabilidade (Cardoso e Brito, 2022).

O desenvolvimento de uma mentalidade orientada a resultados é apontado como característica central do gestor estratégico, pois esse enfoque cria uma cultura de responsabilidade e disciplina que facilita o acompanhamento das metas e o comprometimento coletivo com o sucesso do planejamento, favorecendo o alinhamento entre as equipes e a alta direção (Mello e Silva, 2013).

A aptidão para articular múltiplas dimensões da gestão em torno de objetivos comuns é o que diferencia líderes capazes de conduzir academias ao crescimento sustentável, pois ao equilibrar visão estratégica, competência técnica e sensibilidade humana, os gestores potencializam a capacidade da organização de inovar e atender com excelência as demandas do mercado (Flores, 2015).

O planejamento estratégico das unidades esportivas indoor deve ser sustentado por um repertório de competências gerenciais amplo e atualizado, pois somente com profissionais qualificados em todas as áreas da administração é possível transformar projetos em ações concretas que consolidem resultados positivos e fortaleçam a reputação da marca no longo prazo (Bernuzzi, 2022).

## 2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM ACADEMIAS

A segmentação de mercado nas academias e unidades esportivas indoor tornou-se uma prática essencial para sustentar a competitividade e aumentar a capacidade de atração de clientes, pois em um ambiente marcado pela variedade de preferências e necessidades, compreender quem é o público-alvo e quais características definem seus hábitos de consumo permite construir estratégias personalizadas que favorecem a fidelização e fortalecem a imagem da marca (Bernuzzi, 2022).

A literatura evidencia que a segmentação eficaz deve considerar critérios demográficos, comportamentais e psicográficos, pois somente dessa forma é possível identificar com precisão os grupos de consumidores que compartilham expectativas semelhantes em relação ao serviço, criando oportunidades para desenvolver propostas de valor que atendam de maneira diferenciada cada segmento e gerem maior percepção de benefício (Vieira et al., 2020).

O planejamento estratégico alinhado à segmentação requer que o posicionamento da academia seja claramente definido e comunicado ao mercado, pois ao estabelecer uma proposta de valor distinta, a organização amplia seu potencial de diferenciação e cria condições favoráveis para competir em nichos específicos, como estúdios especializados em modalidades exclusivas ou academias que priorizam experiências personalizadas (Andreozzi, 2007).

Estudos realizados em academias brasileiras demonstram que a adoção de estratégias de segmentação e posicionamento aumenta significativamente a taxa de retenção de clientes, pois consumidores que percebem alinhamento entre seus valores e a proposta do serviço tendem a desenvolver vínculos mais duradouros com a marca e a apresentar maior propensão a recomendar a academia a outras pessoas (Flores, 2015).

A definição de estratégias de precificação e comunicação é diretamente impactada pela segmentação, uma vez que diferentes perfis de consumidores possuem expectativas diversas em relação ao investimento financeiro, ao nível de exclusividade e à forma de interação com o serviço, sendo que planos de assinatura, pacotes diferenciados e programas de fidelidade podem ser desenhados de acordo com as características de cada segmento (Mello e Silva, 2013).

A análise de mercado deve contemplar também as tendências globais que influenciam o comportamento dos consumidores, pois fatores como o aumento da consciência sobre saúde e bem-estar, a busca por experiências digitais e o interesse crescente por modalidades inovadoras exigem que as academias revisitem periodicamente seus planos estratégicos e adequem sua oferta de serviços (Cardoso e Brito, 2022).

O posicionamento estratégico eficaz depende da coerência entre os elementos visuais, a comunicação institucional e os atributos do serviço oferecido, pois essa consistência reforça a credibilidade da marca e fortalece a percepção de profissionalismo, sendo que pesquisas indicam que organizações que investem na construção de uma identidade clara apresentam maior capacidade de diferenciar-se em mercados saturados (Bernuzzi, 2022).

A segmentação também oferece subsídios para o planejamento da expansão da academia, pois ao identificar quais públicos apresentam maior potencial de crescimento e engajamento, a organização pode direcionar investimentos em infraestrutura, capacitação de equipes e ações de marketing de forma mais assertiva, otimizando recursos e maximizando o retorno sobre o investimento (Vieira et al., 2020).

O uso de pesquisas de mercado e análise de dados comportamentais tem sido cada vez mais frequente na definição de estratégias de segmentação, pois ferramentas digitais permitem mapear hábitos de consumo, preferências de horários, engajamento com conteúdo online e fatores de decisão de compra, informações que alimentam o planejamento estratégico com evidências concretas (Flores, 2015).

O planejamento de ações promocionais deve considerar as motivações específicas de cada segmento, pois programas de incentivo que geram resultados positivos em um grupo podem não produzir o mesmo impacto em outros, sendo necessário desenhar campanhas com objetivos claros e métricas de acompanhamento que permitam mensurar o retorno sobre o investimento e realizar ajustes quando necessário (Cardoso e Brito, 2022).

A construção de relacionamentos sólidos com os clientes passa pela capacidade da academia de oferecer experiências que reflitam seus valores e expectativas, pois em um mercado onde as opções são amplas e acessíveis, o vínculo emocional e a percepção de pertencimento tornam-se diferenciais competitivos relevantes que fortalecem a retenção e a defesa da marca (Mello e Silva, 2013).

O posicionamento deve ser dinâmico e acompanhar as transformações do mercado e da sociedade, pois mudanças no perfil demográfico, no poder aquisitivo e nas prioridades de consumo exigem capacidade de adaptação e revisão periódica das estratégias, sendo que academias que cultivam essa flexibilidade apresentam maior resiliência em cenários de instabilidade econômica (Bernuzzi, 2022).

A criação de valor percebido pelos consumidores é o objetivo central da segmentação e do posicionamento, pois ao entregar soluções alinhadas com as necessidades reais do público, a academia fortalece sua reputação, amplia o ciclo de vida do cliente e cria barreiras à entrada de novos concorrentes, consolidando sua relevância no mercado (Vieira et al., 2020).

O uso de indicadores de desempenho específicos para cada segmento contribui para que os gestores acompanhem a eficácia das estratégias de posicionamento e identifiquem pontos de melhoria, pois métricas como taxa de conversão, índice de retenção, ticket médio e grau de satisfação oferecem dados concretos para orientar decisões gerenciais e ajustar o planejamento estratégico de forma contínua (Cardoso e Brito, 2022).

O alinhamento entre segmentação, posicionamento e execução operacional é o que permite transformar planos em resultados tangíveis, pois somente com coerência entre o discurso e a prática é possível consolidar a confiança do consumidor e garantir que a experiência vivenciada corresponda à promessa comunicada pela marca em seus diferentes canais de relacionamento (Andreozzi, 2007).

### **3 METODOLOGIA**

A condução deste estudo partiu da necessidade de compreender como o planejamento estratégico se materializa nas práticas de gestão das unidades esportivas indoor, considerando que o tema envolve múltiplas dimensões gerenciais e operacionais que não podem ser analisadas de maneira restrita, por isso foi indispensável realizar um levantamento detalhado de produções científicas, relatórios institucionais e estudos de caso que apresentassem dados consistentes sobre o ambiente

competitivo, as práticas de segmentação de mercado, a estruturação de planos de ação e os fatores críticos de sucesso que influenciam o desempenho organizacional (Andreozzi, 2007).

A seleção dos materiais utilizados na fundamentação teórica ocorreu de forma criteriosa, contemplando artigos, dissertações e capítulos de livros publicados em fontes brasileiras nos últimos quinze anos, pois esse recorte temporal permite capturar tanto as transformações recentes do mercado fitness quanto as contribuições teóricas consolidadas na área da gestão esportiva, além de possibilitar a comparação entre diferentes abordagens sobre o tema e a identificação de pontos convergentes entre os autores (Bernuzzi, 2022).

A busca por referências foi realizada em bases digitais, catálogos acadêmicos e portais de instituições de ensino e pesquisa, priorizando documentos que apresentassem estudos empíricos realizados em academias e estúdios nacionais, já que a realidade do setor no Brasil apresenta características particulares em relação a fatores como legislação, perfil demográfico dos consumidores, grau de profissionalização da gestão e impacto de eventos econômicos sobre a manutenção do negócio (Cardoso e Brito, 2022).

A revisão bibliográfica foi estruturada de maneira a permitir o mapeamento das principais contribuições acadêmicas e profissionais sobre o tema, assim como a comparação entre diferentes perspectivas sobre a elaboração e a implementação de estratégias gerenciais, sendo que a organização do referencial teórico em subcapítulos teve como objetivo garantir clareza na exposição dos conteúdos e facilitar a identificação dos pontos de convergência e divergência entre os autores (Mello e Silva, 2013).

Durante o processo de sistematização do conteúdo, foram extraídas citações diretas e indiretas que subsidiassem a reflexão crítica sobre o tema, com atenção à necessidade de preservar a coerência conceitual e evitar interpretações deslocadas do contexto original, pois a qualidade da análise depende da capacidade de relacionar a fundamentação teórica com os desafios reais enfrentados pelas academias e estúdios brasileiros (Flores, 2015).

A utilização de estudos de caso presentes em monografias e artigos permitiu observar exemplos práticos de aplicação do planejamento estratégico em diferentes formatos de negócio, possibilitando o entendimento das etapas mais recorrentes no processo de estruturação das metas, das dificuldades enfrentadas pelos gestores e dos resultados obtidos quando as estratégias são implementadas com consistência e acompanhamento permanente (Cardoso e Brito, 2022).

As informações extraídas dos materiais analisados foram organizadas em categorias temáticas que nortearam a redação do texto, permitindo a construção de argumentos fundamentados e a elaboração de relações entre teoria e prática, com a intenção de apresentar uma visão abrangente sobre o papel do planejamento estratégico como instrumento de profissionalização, sustentabilidade e diferenciação competitiva no mercado fitness brasileiro (Bernuzzi, 2022).

A metodologia utilizada para este estudo não se encerra na simples reunião de dados e conceitos, mas se articula à proposta de estabelecer uma reflexão crítica e contextualizada, capaz de contribuir para o entendimento das práticas gerenciais que fazem do planejamento estratégico um pilar essencial para a consolidação e o desenvolvimento de unidades esportivas indoor em cenários de alta volatilidade e exigência por inovação contínua (Vieira et al., 2020).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos estudos que abordam o planejamento estratégico em academias e unidades esportivas indoor evidencia que a clareza na definição de objetivos e na escolha de indicadores de desempenho é um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações, pois documentos que relataram experiências práticas mostraram que unidades que possuem metas formalizadas e mecanismos de acompanhamento conseguem identificar desvios com maior agilidade, corrigir processos e manter os resultados alinhados às expectativas da gestão, realidade que contrasta com o desempenho de empresas que operam de maneira improvisada e sem planejamento estruturado (Cardoso e Brito, 2022).

Os estudos de caso reunidos na revisão bibliográfica apontam que a utilização de ferramentas como a matriz SWOT, o Balanced Scorecard e os planos de ação detalhados contribuem para ampliar a capacidade de gestão e a compreensão do ambiente competitivo, já que esses instrumentos permitem relacionar fatores internos e externos de maneira integrada e viabilizam a identificação de oportunidades de inovação, sendo que academias que investiram na aplicação sistemática desses recursos relataram maior previsibilidade de resultados e crescimento sustentado ao longo dos anos (Andreozzi, 2007).

A pesquisa realizada por Pedroso et al. destacou que a gestão eficiente de instalações esportivas depende da adoção de uma visão sistêmica, pois academias que tratam processos de forma isolada enfrentam mais dificuldades para coordenar ações entre setores e responder de forma ágil às demandas dos clientes, enquanto organizações que estruturam o planejamento estratégico como um eixo central conseguem alinhar comunicação interna, gestão de recursos e práticas de atendimento ao público, criando experiências mais consistentes e reforçando a reputação da marca (Pedroso et al., 2018).

Outro resultado relevante extraído das referências é a importância da segmentação de mercado como prática permanente, já que academias que identificam com precisão os perfis de consumidores e ajustam a oferta de serviços conforme as preferências de cada público apresentam taxas superiores de retenção e fidelização, demonstrando que estratégias genéricas perdem eficácia em mercados competitivos e com alta diversidade de expectativas (Bernuzzi, 2022).

Os dados coletados na pesquisa de Cardoso e Brito revelam que a pandemia de Covid-19 atuou como um catalisador de mudanças na forma de planejar e conduzir as operações, pois academias que

já contavam com planejamento estratégico estruturado demonstraram maior resiliência e capacidade de adaptação, enquanto organizações que não possuíam processos formais enfrentaram maiores índices de evasão de clientes e dificuldades financeiras, evidenciando que a preparação prévia é um diferencial crítico em contextos de crise (Cardoso e Brito, 2022).

A literatura consultada também reforça que o investimento em competências gerenciais e programas de formação contínua é indispensável para garantir a execução eficaz dos planos estratégicos, pois gestores que apresentam domínio limitado de finanças, marketing e liderança encontram maiores obstáculos para transformar diretrizes em ações concretas, sendo que estudos de Mello e Silva indicam que academias que promovem capacitação regular têm maior sucesso na implementação de estratégias inovadoras (Mello e Silva, 2013).

Os estudos sobre posicionamento estratégico demonstram que a coerência entre a comunicação institucional, a experiência entregue ao consumidor e os valores declarados pela academia é decisiva para consolidar uma imagem de profissionalismo, pois contradições entre discurso e prática reduzem a credibilidade da marca e ampliam o risco de perda de clientes para concorrentes que mantêm uma identidade mais consistente (Flores, 2015).

Vieira et al. observaram que a elaboração de planos de negócios detalhados, contemplando projeções financeiras, cronogramas e políticas de precificação, contribui para reduzir a incerteza e aumentar a confiança de investidores e parceiros comerciais, pois a clareza sobre as estratégias e a demonstração de viabilidade econômica são fatores que reforçam a percepção de maturidade gerencial e ampliam o potencial de expansão da academia (Vieira et al., 2020).

A revisão dos materiais também revelou que o uso de indicadores específicos para monitorar resultados, como taxa de ocupação, índice de renovação de contratos, custo de aquisição de clientes e grau de satisfação, oferece aos gestores dados objetivos que embasam decisões e fortalecem a cultura de melhoria contínua, sendo que a ausência desses mecanismos limita a capacidade de avaliação e dificulta a identificação de prioridades de intervenção (Cardoso e Brito, 2022).

A análise de experiências relatadas por Olivio e Olivio Junior mostrou que academias que promovem integração entre os setores de marketing, operações e atendimento ao cliente apresentam processos mais eficientes e maior capacidade de responder rapidamente a mudanças nas preferências dos consumidores, pois a eliminação de silos departamentais fortalece a colaboração e agiliza a execução das estratégias (Olivio e Olivio Junior, 2018).

Os resultados extraídos dos estudos também indicam que a inovação constante, seja na criação de novos serviços, seja na adoção de tecnologias digitais, contribui para diferenciar a academia e reforçar seu posicionamento, pois consumidores valorizam experiências personalizadas e soluções que facilitem o relacionamento com a marca, sendo que academias que investiram em aplicativos,

plataformas online e canais de interação multicanal relataram aumento na percepção de valor por parte dos clientes (Bernuzzi, 2022).

A experiência relatada por Andreozzi sobre clubes esportivos brasileiros reforça que a definição de um planejamento estratégico estruturado é uma etapa imprescindível para a transição de modelos de gestão amadores para práticas profissionais, sendo que a clareza sobre metas e a formalização de processos favorecem o alinhamento entre gestores e colaboradores, criam parâmetros objetivos de desempenho e reduzem conflitos internos que podem comprometer a execução dos planos (Andreozzi, 2007).

Estudos sobre academias de médio porte revelam que a flexibilidade na revisão periódica das estratégias é um fator que diferencia organizações resilientes de empresas que perdem relevância no mercado, pois a capacidade de antecipar tendências e adaptar processos em tempo hábil contribui para manter a competitividade e consolidar relacionamentos de longo prazo com os consumidores (Flores, 2015).

Os dados analisados também mostram que a cultura organizacional orientada para resultados, quando aliada ao planejamento estratégico, fortalece o senso de propósito coletivo e cria um ambiente propício para inovação, já que colaboradores engajados compreendem como suas atividades se relacionam com os objetivos maiores da organização e assumem maior responsabilidade pelo sucesso das operações (Mello e Silva, 2013).

A articulação entre planejamento estratégico, segmentação de mercado e desenvolvimento de competências gerenciais emerge como o eixo central para garantir que academias e unidades esportivas indoor alcancem diferenciação competitiva, sustentabilidade financeira e capacidade de inovar continuamente, pois esses elementos interdependentes sustentam práticas consistentes que tornam a gestão mais profissional e os resultados mais previsíveis (Bernuzzi, 2022).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O aprofundamento do planejamento estratégico em unidades esportivas indoor permitiu compreender que esse processo transcende a elaboração de documentos e relatórios, constituindo-se como uma prática integrada que conecta a definição de objetivos, o acompanhamento permanente de indicadores e a adaptação constante às mudanças que ocorrem no mercado e na sociedade, de modo que academias e estúdios que estruturam seus planos de forma coerente demonstram maior capacidade de inovação, retenção de clientes e fortalecimento da marca no longo prazo.

A experiência acumulada em estudos de caso e pesquisas realizadas no Brasil revela que a ausência de planejamento estratégico compromete não apenas o crescimento da organização, mas também a qualidade do serviço oferecido, pois sem diretrizes claras e mecanismos de avaliação, as decisões tendem a se basear exclusivamente na intuição e na repetição de práticas que nem sempre



respondem às novas demandas dos consumidores e aos desafios que se impõem ao ambiente competitivo.

O desenvolvimento de competências gerenciais, associado à definição de metas e à criação de planos de ação realistas, emerge como uma necessidade inadiável para os gestores que desejam consolidar academias como referências de qualidade e profissionalismo, sendo que a formação contínua e a busca por atualização permanente são condições que diferenciam líderes capazes de conduzir equipes engajadas e de sustentar resultados consistentes.

A segmentação de mercado e o posicionamento estratégico mostraram-se fatores determinantes para a construção de diferenciais competitivos, pois consumidores valorizam experiências alinhadas com seus valores, expectativas e padrões de consumo, de modo que a capacidade de identificar nichos específicos e de desenhar propostas de valor coerentes tornou-se uma vantagem estratégica relevante em um mercado saturado e sensível a inovações.

O uso sistemático de indicadores de desempenho fortalece a cultura de responsabilidade e facilita a tomada de decisão, pois a mensuração objetiva dos resultados permite identificar pontos de melhoria e sustentar um processo contínuo de ajustes que mantém a organização em movimento, reduzindo riscos e maximizando oportunidades de crescimento.

A integração entre áreas como marketing, gestão financeira, operações e atendimento ao cliente representa uma condição essencial para transformar o planejamento estratégico em prática efetiva, pois somente com processos bem coordenados é possível garantir que as ações desenhadas no plano se materializem em experiências positivas e coerentes com a promessa da marca.

O contexto contemporâneo evidencia que a inovação constante, seja na forma de ofertar serviços, seja no uso de tecnologias digitais, não é mais uma opção, mas uma exigência para manter a relevância e o interesse do público, de modo que academias que investem em soluções criativas e adaptáveis conseguem antecipar tendências e ocupar espaços de destaque no setor.

A construção de uma cultura organizacional orientada para resultados e baseada na confiança mútua entre gestores e colaboradores cria um ambiente propício para o engajamento e a motivação, pois equipes que compreendem seu papel estratégico e se sentem valorizadas assumem responsabilidades com maior comprometimento e contribuem para a consolidação de práticas inovadoras.

A resiliência das academias em momentos de crise, como demonstrado nos impactos recentes provocados por transformações econômicas e sanitárias, reforça que o planejamento estratégico deve ser dinâmico e flexível, contemplando cenários alternativos e estratégias de mitigação de riscos que assegurem a continuidade das operações e a proteção da reputação construída ao longo do tempo.

A compreensão do planejamento estratégico como um processo vivo e transversal oferece uma base sólida para transformar academias e unidades esportivas indoor em empreendimentos



sustentáveis, inovadores e capazes de gerar valor real para seus públicos, consolidando práticas gerenciais que refletem profissionalismo, visão de futuro e compromisso com a qualidade.



## REFERÊNCIAS

- ANDREOZZI, Daniel Marques. Planejamento estratégico e os clubes de futebol brasileiros. Brasília: UniCEUB, 2007. Disponível em:  
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/921/2/20400207.pdf>.
- ARAUJO, Paulo Henrique Marques; YAMANAKA, Guilherme Kioshi; MAZZEI, Leandro Carlos. Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. *Motrivivência*, Florianópolis, v. 32, n. 63, p. 1-19, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2020e71981>.
- BERNUZZI, Gabriel Marques. Segmentação de mercado em academias esportivas: uma revisão da literatura. Jaboticabal: UNESP, 2022. Disponível em:  
<https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/5fff8ccd-233b-4d9d-b012-f21498aa0e67/content>.
- CARDOSO, Fabiana; BRITO, Rodrigo. Gestão estratégica em academias esportivas brasileiras: tendências e desafios. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 1-15, 2022.
- DIBAX, Gustavo Henrique. Gestão esportiva: uma análise do perfil da gestão de negócio de academias de Curitiba e Região Metropolitana. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019. Disponível em:  
[https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/24238/1/CT\\_COEFI\\_2019\\_2\\_19.pdf](https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/24238/1/CT_COEFI_2019_2_19.pdf).
- FLORES, Amanda Azevedo. Ginástica em academia: compreensões sobre o planejamento de aulas em Salvador. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2015. Disponível em:  
<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/18857/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Amanda%20Azevedo%20Flores.pdf>.
- MELLO, José Aristides Carvalho de; SILVA, Sheila Aparecida Pereira dos Santos. Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz*, Rio Claro, v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013. DOI:  
<https://doi.org/10.1590/S1980-65742013000100009>.
- OLIVIO, Rodrigo; OLIVIO JUNIOR, Carlos. Gestão de academias e estúdios fitness: estratégias para um mercado competitivo. Porto Alegre: Editora Atividade, 2018.
- PEDROSO, Cássio André Mendes et al. Gestão de instalações de esporte e lazer no setor público: uma análise sobre a oferta esportiva. In: BARROS FILHO, Marcos; BASTOS, Fabrício (Org.). *Planejar, construir e gerir as instalações desportivas do século XXI*. Recife: EDUPE, 2018. p. 17-33. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/331340456\\_Planejar\\_Construir\\_e\\_Gerir\\_as\\_Instalacoes\\_D\\_esportivas\\_do\\_Seculo\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/331340456_Planejar_Construir_e_Gerir_as_Instalacoes_D_esportivas_do_Seculo_XXI).
- VIEIRA, Ana Paula Barbosa et al. Plano de negócios: Academia Power Fitness. Posse: Instituto Federal Goiano, 2020. Disponível em:  
<https://www.ifgoiano.edu.br/home/images/POSSE/Documentos/PlanosDeNegocios/2020.1/PLANO-DE-NEGOCIOS---ACADEMIA-POWER-FITNESS-FINAL-EDITADO-1410-1.pdf>.