RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

Governança e estratégia competitiva em centros de treinamento esportivo: a integração entre fisiologia e modelagem de negócios

Governance and competitive strategy in sports training centers: the integration of physiology and business modeling

Gobernanza y estrategia competitiva en centros de entrenamiento deportivo: la integración entre fisiología y modelización de negocios

Ricardo Ratão
Licenciado em Educação Física (1999);
Especialista em Condicionamento Físico e Reabilitação Cardíaca.
CEO e consultor em gestão esportiva.

RESUMO

O presente artigo analisa a estruturação administrativa e a governança corporativa aplicadas à viabilidade operacional e à expansão de complexos esportivos de alto rendimento e de escolas de natação. A pesquisa examina o papel da liderança técnica na formação de capital humano qualificado e nas estratégias de retenção de clientes no mercado de serviços de condicionamento físico. O estudo postula que a sustentabilidade financeira desses empreendimentos depende da convergência entre a excelência na aplicação das ciências do esporte e a precisão no controle dos indicadores-chave de desempenho mercadológico. Os resultados da análise conceitual indicam que a segmentação do atendimento com base em critérios clínicos eleva o valor percebido do serviço e confere estabilidade preditiva ao fluxo de caixa. O trabalho oferece um escopo gerencial estruturado para profissionais de educação física em transição para cargos de gestão executiva.

Palavras-chave: Gestão Esportiva; Governança Corporativa; Estratégia Competitiva; Complexos Esportivos; Gestão de Serviços em Saúde.

ABSTRACT

This article analyzes the administrative structure and corporate governance applied to the operational viability and expansion of high-performance sports complexes and swimming schools. The research examines the role of technical leadership in the development of qualified human capital and consumer retention strategies in the fitness services market. The study postulates that the financial sustainability of these enterprises depends on the convergence between excellence in the application of sports sciences and the precise control of key market performance indicators. The results of the conceptual analysis indicate that service segmentation based on clinical criteria increases the perceived value of the service and provides predictive stability to cash flow. The paper offers a structured managerial scope for physical education professionals transitioning to executive management roles.

Keywords: Sports Management; Corporate Governance; Competitive Strategy; Sports Complexes; Health Services Management.

1. INTRODUÇÃO

O ecossistema global de serviços voltados à saúde física, ao esporte e ao lazer experimentou uma transição estrutural significativa nas últimas duas décadas de desenvolvimento

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

socioeconômico. A transformação de um mercado fragmentado e baseado em modelos empíricos de administração em um setor profissionalizado passou a exigir arquiteturas complexas de governança corporativa. Centros de treinamento e complexos de atividades aquáticas operam com margens de custo fixas elevadas, o que exige do gestor esportivo uma proficiência analítica rigorosa para assegurar o ponto de equilíbrio financeiro do negócio.

A gestão de instalações desportivas requer o monitoramento de variáveis operacionais que diferem do escopo da administração de empresas convencionais do setor do varejo. A responsabilidade técnica integral pela prescrição de exercícios e pela preservação da integridade física de populações heterogêneas gera passivos de risco que precisam ser mitigados por meio de protocolos rigorosos de controle de qualidade. O modelo de negócios focado nesse segmento deve equilibrar, de forma sustentável, a necessidade de faturamento comercial com a manutenção rigorosa da ética clínica e preventiva aplicada aos usuários.

O escopo investigativo desta publicação concentra-se na modelagem estratégica de complexos voltados à entrega de resultados esportivos e clínicos fundamentados em evidências. Com base na convergência entre a literatura mercadológica contemporânea e observações sobre a estruturação empresarial desse setor, o artigo propõe diretrizes gerenciais aplicáveis. A reflexão demonstra que o domínio das ciências biológicas, aliado à capacidade analítica de gestão, transforma o profissional técnico em um perfil corporativo estratégico para o segmento da saúde suplementar e do bem-estar.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A elaboração deste trabalho científico baseou-se na análise qualitativa e no mapeamento de literatura especializada nas áreas de gestão esportiva, marketing de relacionamento e comportamento organizacional. As fontes teóricas abrangeram diretrizes e manuais adotados internacionalmente na formação de gestores de organizações de saúde, bem como relatórios setoriais representativos da indústria mundial de condicionamento físico. A curadoria bibliográfica priorizou a contemporaneidade e a relevância dos dados conceituais utilizados na construção da argumentação proposta.

A fundamentação das hipóteses gerenciais ancorou-se na análise reflexiva e descritiva de um modelo institucional de centro de treinamento em operação contínua desde 2018. A avaliação qualitativa considerou os parâmetros de comportamento dos indicadores de desempenho

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

comercial, os relatórios descritivos de retenção de matrículas e a eficiência técnico-operacional do quadro de colaboradores docentes. Essa abordagem empírica permitiu confrontar as teorias administrativas com a realidade observada no campo do empreendedorismo esportivo.

A sistematização lógica dos achados foi organizada de modo a abordar as esferas mais críticas do planejamento corporativo, da análise setorial à consolidação da saúde financeira da organização. A metodologia buscou identificar padrões de viabilidade técnica e comercial independentes de flutuações macroeconômicas sazonais. O resultado constitui um framework gerencial estruturado para suprir lacunas curriculares de profissionais de educação física que buscam inserção no mercado executivo.

3. DINÂMICA E ESTRUTURAÇÃO DO MERCADO ESPORTIVO CONTEMPORÂNEO

A indústria da atividade física consolidou-se como um pilar econômico resiliente diante de flutuações conjunturais na economia. O consumidor contemporâneo tem maior acesso a informações validadas sobre biomecânica e fisiologia do exercício, o que eleva o nível de exigência técnica em relação ao serviço contratado. Academias tradicionais baseadas no modelo de autosserviço perdem gradativamente espaço de mercado e rentabilidade para estúdios boutique e centros de treinamento hipersegmentados e orientados.

A estratégia competitiva de diferenciação emerge como um mecanismo de proteção mercadológica viável contra a concorrência baseada na precificação predatória de serviços genéricos. Complexos de saúde que oferecem metodologias direcionadas a populações especiais, como idosos ou atletas de rendimento, ganham maior autoridade técnica no mercado. Esse posicionamento institucional justifica a aplicação de tabelas de preços diferenciadas, que financiam a modernização contínua da infraestrutura esportiva local.

O advento tecnológico alterou permanentemente a captação e o acompanhamento logístico de potenciais consumidores e de clientes ativos. Softwares de inteligência de negócios (Business Intelligence) compilam o comportamento de acesso às catracas e identificam, estatisticamente, os padrões que antecedem a evasão de clientes (churn). O gestor, amparado por essas ferramentas, toma decisões preditivas sobre campanhas de engajamento antes que a perda de faturamento se concretize. A automação de tarefas burocráticas otimiza o tempo da equipe gerencial, permitindo o foco no relacionamento humano.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

A formatação contratual baseada na recorrência automática no cartão de crédito mitigou a fragilidade histórica do fluxo de caixa observada em empresas de pequeno porte. A substituição da dependência de cheques pré-datados ou de boletos avulsos permitiu um planejamento financeiro mais previsível para reformas estruturais e investimentos de capital de alto custo. O modelo de assinatura confere estabilidade de receita semelhante à de grandes plataformas de serviços digitais, garantindo tranquilidade administrativa para investimentos na equipe docente.

A observação das tendências de consumo indica uma integração crescente entre espaços de treino, clínicas de fisioterapia e consultórios de medicina integrativa. A conveniência de concentrar as soluções para diferentes demandas de saúde no mesmo complexo físico cria um ecossistema comercial robusto. A gestão estratégica antecipa essa aglutinação de serviços e posiciona o empreendimento como o epicentro da saúde integrada em sua respectiva região demográfica.

4. LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL HUMANO NO ESPORTE

A governança corporativa preconiza que o diferencial competitivo duradouro de uma organização de serviços não reside na infraestrutura material isolada, mas no capital intelectual e no nível de motivação do corpo docente. O recrutamento de recursos humanos na área esportiva demanda metodologias de seleção que avaliem tanto o rigor técnico-biomecânico quanto as competências comportamentais dos candidatos. Um programa de integração institucional alinha o novo colaborador às diretrizes operacionais de excelência da organização.

O treinamento continuado, promovido pela direção técnica, representa uma alocação de recursos de alto retorno para a consolidação do padrão de qualidade. Cursos internos de atualização em fisiologia do esforço e em estratégias de comunicação comercial geram profissionais mais seguros e eficientes no ambiente de trabalho. A padronização do linguajar instrucional e dos protocolos de segurança evita inconsistências operacionais e unifica a identidade técnica da marca em todos os períodos de atendimento.

A criação de um plano de carreira transparente e estruturado contribui para a retenção de talentos técnicos que poderiam ser atraídos por grandes conglomerados concorrentes. A política de remuneração, atrelada ao cumprimento de metas de conversão de aulas experimentais e à manutenção de índices elevados de assiduidade, fomenta o

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

intraempreendedorismo da equipe. Colaboradores que percebem uma relação direta entre o desempenho individual e o crescimento institucional tendem a zelar pela manutenção da estrutura física e do clima organizacional.

O exercício da liderança orientada por objetivos, por parte do diretor executivo, consolida o clima de cooperação exigido pelo negócio. A presença do gestor no ambiente de operação reduz barreiras hierárquicas e aproxima o planejamento estratégico da realidade empírica executada na ponta do serviço. O líder que detém a compreensão dos pormenores biomecânicos e operacionais da atividade confere maior legitimidade técnica à equipe, viabilizando a cobrança de metas rotineiras de desempenho.

A proteção jurídica do negócio contra passivos trabalhistas exige conformidade na elaboração dos contratos, sejam eles regidos pelo regime celetista ou pelo de parceria autônoma. A assessoria contábil e jurídica especializada em centros esportivos elabora organogramas de funções que evitam o acúmulo irregular de tarefas entre os profissionais. A saúde ocupacional da equipe docente deve ser monitorada criteriosamente para mitigar os riscos de esgotamento profissional (burnout), historicamente associados à regência de aulas coletivas intensas.

5. FIDELIZAÇÃO E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS ESPORTIVOS

O indicador mais confiável do sucesso corporativo a longo prazo em empresas de serviços reside na capacidade institucional de reter consumidores ao longo de ciclos contratuais prolongados. O custo de aquisição de clientes (CAC) no marketing digital é elevado, o que torna a dependência comercial exclusiva da venda de novos planos uma estratégia de alto risco financeiro. A estruturação do processo de pós-venda assegura que a experiência vivenciada no salão de treinamento corresponda às expectativas alinhadas no momento da matrícula.

O contato com o novo membro nos trinta dias iniciais da contratação determina, estatisticamente, a probabilidade de consolidação do hábito ou de abandono precoce do serviço. A designação de profissionais responsáveis pelo acompanhamento do progresso motor e da adaptação fisiológica garante o suporte necessário no período inicial do treinamento. A utilização de réguas de relacionamento automatizadas por meio de aplicativos de mensagens oferece estímulos e alertas em casos de ausências prolongadas detectadas precocemente.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

A percepção de valor entregue ao consumidor eleva-se por meio da mensuração tangível das adaptações metabólicas e morfológicas obtidas ao longo do programa. Relatórios periódicos de composição corporal (bioimpedância) e avaliações cinemáticas comprovam empiricamente o retorno do investimento realizado pelo cliente. A transparência na apresentação dos dados clínicos consolida a autoridade técnica da empresa e reduz objeções e atrito no momento decisivo das renovações contratuais.

A construção de laços de pertencimento social no estabelecimento cria barreiras à concorrência de concorrentes focados exclusivamente no preço. A promoção de eventos comunitários integrados gera identificação cultural e transforma as instalações da academia em um dos principais círculos de convivência externa para os clientes. O usuário inserido em uma rede social acolhedora prioriza a permanência no ambiente em detrimento de variações marginais de preço na concorrência.

O monitoramento do índice de recomendação (Net Promoter Score - NPS) atesta a eficácia do atendimento prestado pela equipe de ponta. Clientes promotores atuam como embaixadores orgânicos da marca e alimentam o funil de vendas com indicações qualificadas, reduzindo o custo médio de captação da empresa. A cultura da escuta ativa acolhe as demandas estruturais e transforma eventuais falhas operacionais em oportunidades de aprimoramento gerencial.

6. VIABILIDADE ECONÔMICA E MODELAGEM FINANCEIRA DE CENTROS DE TREINAMENTO

A arquitetura financeira do modelo de negócios exige controle rigoroso dos custos fixos e eficiência na geração de novas fontes de receita agregada. A precificação dos serviços requer a análise técnica de todos os custos diretos e indiretos envolvidos no funcionamento diário, preservando a margem de contribuição unitária projetada. A provisão financeira para a reposição de maquinário desgastado previne o comprometimento do fluxo de caixa operacional durante as atualizações estruturais exigidas pelo mercado.

A otimização do espaço físico existente amplia a capacidade de rentabilidade do negócio, sem exigir aportes adicionais de capital dos sócios. O aproveitamento de horários de menor movimento, por meio de aulas especializadas para a terceira idade ou de programas corporativos, equilibra a taxa de ocupação da instalação ao longo do dia. A comercialização de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

subprodutos associados à experiência desportiva (nutrição, vestuário) eleva o faturamento médio por cliente ativo (ticket médio).

A construção de parcerias com fornecedores de tecnologia em saúde e de avaliação corporal mitiga os custos diretos de aquisição de equipamentos de ponta. A adoção de contratos de comodato ou de aluguel operacional mantém a instalação atualizada com os lançamentos do setor, preservando a liquidez do capital de giro. A renegociação periódica dos contratos de insumos estruturais, como energia elétrica e manutenção técnica, impacta positivamente os resultados apresentados nos balanços de lucratividade.

O mapeamento da sazonalidade característica do fluxo financeiro, em especial nas escolas de natação, demanda a constituição de um fundo de reserva estratégica estruturado no período de alta liquidez (verão). O período de inverno exige campanhas específicas de engajamento para mitigar o cancelamento prematuro de atividades aquáticas infantis, motivado por preocupações infundadas de familiares com a temperatura. A gestão orçamentária previsível neutraliza a necessidade de captação de empréstimos bancários emergenciais, a taxas de juros desfavoráveis, no meio do ano fiscal.

A auditoria metódica dos indicadores financeiros confere ao administrador os insumos técnicos necessários para embasar planos de expansão estruturados. O domínio técnico de ferramentas como o Fluxo de Caixa Descontado (FCD) baliza negociações seguras no arrendamento ou na aquisição de novas unidades operacionais. A governança financeira austera constrói o lastro patrimonial necessário para atrair aportes de capital ou rodadas de investimento com maior probabilidade de consolidação de mercado.

7. A SINERGIA ENTRE CONHECIMENTO FISIOLÓGICO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

O desalinhamento entre o gestor focado exclusivamente em métricas financeiras e o profissional técnico restrito à sala de treinamento constitui um fator frequente de descontinuidade de negócios esportivos complexos. A figura do diretor executivo, com formação técnica desportiva sólida, reúne as competências necessárias para equilibrar a viabilidade comercial e a integridade metodológica da organização. A tomada de decisão orientada por dados financeiros passa pelo crivo técnico quanto ao impacto biológico que as ações terão na rotina dos usuários.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

O endosso técnico do proprietário especialista, diante de avaliações clínicas complexas, minimiza lacunas de credibilidade institucional junto ao público. A garantia de que os preceitos científicos da prevenção cardiovascular fundamentam a cultura administrativa confere solidez às ações conduzidas pela equipe de vendas. O gestor com formação científica evita a adoção de modismos de mercado desprovidos de validação anatômica ou fisiológica, preservando a integridade dos clientes.

A fluência na terminologia e nos conceitos da administração é um requisito essencial para o desenvolvimento do profissional oriundo da área técnica. A compreensão da formação de preços marginais protege o gestor contra campanhas promocionais mal estruturadas que poderiam sobrecarregar a capacidade operacional do centro de treinamento de forma não rentável. O aprendizado da linguagem contábil instrumentaliza o idealizador do projeto para processos de avaliação de empresas (valuation) em cenários de fusões e aquisições (M&A).

A construção da autoridade de mercado do gestor reverte diretamente em prestígio institucional para a empresa que ele lidera. A produção de conhecimento técnico e a prestação de serviços de consultoria evidenciam a solidez metodológica da marca frente à concorrência. O posicionamento do diretor em fóruns e congressos do setor posiciona o empreendimento como referência técnica viável para parcerias com desenvolvedores e fabricantes de equipamentos de tecnologia esportiva.

A convergência dessas aptidões resulta em um ambiente operacional focado na entrega controlada de saúde e de desempenho físico. A empresa adquire a sustentabilidade necessária para liderar transformações em um segmento que, historicamente, enfrentava ceticismo por parte das classes médicas tradicionais. O modelo de governança demonstra que a conformidade ética e técnica, perfeitamente alinhada aos processos de administração, resulta em indicadores comerciais consistentes e sustentáveis.

CONCLUSÃO

O aprofundamento investigativo da governança corporativa aplicada ao setor esportivo comprova a complexidade administrativa necessária para gerenciar centros de excelência técnica de forma sustentável. A sobrevivência operacional de complexos aquáticos e centros de força exige o distanciamento de práticas empíricas e de decisões alicerçadas em projeções comerciais desprovidas de embasamento analítico prévio. A profissionalização integral da

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

diretoria eleva o padrão de conformidade de todos os departamentos operacionais e assegura a viabilidade econômica de longo prazo da organização.

O desenvolvimento e a valorização da equipe docente constituem o núcleo do investimento alocado na infraestrutura do negócio. Profissionais adequadamente remunerados e integrados à cultura da empresa garantem o padrão de atendimento necessário para mitigar a evasão de clientes decorrente de variações sazonais e climáticas ao longo do ano. O gestor exerce influência decisiva na modelagem cultural do ambiente corporativo, estimulando o aprimoramento técnico de todo o quadro de colaboradores.

A arquitetura tática das ações de fidelização demonstra que o estabelecimento de vínculos humanos consistentes reduz a vulnerabilidade do negócio à concorrência puramente baseada em preço. Protocolos de monitoramento frequente evidenciam ao usuário que seu progresso celular e biomecânico é o foco técnico central da instituição. O mapeamento contínuo do valor do tempo de vida do cliente (Lifetime Value - LTV) orienta o ritmo de inovação do maquinário, evitando desequilíbrios nas reservas financeiras.

A inteligência no desenho das finanças protege o ecossistema empresarial e assegura a estabilidade operacional necessária à correta prescrição de rotinas de treinamento. Ferramentas tecnológicas de análise de dados otimizam processos e identificam padrões ocultos no fluxo de matrículas, permitindo ações preventivas por parte dos supervisores. A diversificação das fontes de receita e o rigoroso controle de recebíveis fortalecem o lastro da companhia, preparando o terreno para expansões geográficas planejadas.

O intercâmbio simbiótico entre o saber morfológico e a gestão de recursos corporativos caracteriza o perfil contemporâneo do executivo esportivo de excelência. A habilidade de interpretar métricas fisiológicas, sem negligenciar as planilhas orçamentárias, estabelece novos parâmetros de gestão para organizações dedicadas às ciências do movimento humano.

A implementação prática dessas diretrizes evidencia o potencial de rentabilidade associado ao compromisso com a entrega de qualidade técnica e de segurança metodológica nas infraestruturas urbanas. A estruturação desse conhecimento gera referências de qualificação para o mercado, promovendo a profissionalização dos prestadores de serviços correlatos e consolidando a maturidade do setor de fitness e bem-estar.

Espera-se que as premissas estruturadas neste documento sirvam de insumo para discussões curriculares acadêmicas, promovendo a integração de conceitos avançados de administração e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 04/02/2025 | aceito: 07/02/2025 | publicação: 10/02/2025

de governança corporativa aos pilares técnicos tradicionais da formação universitária em educação física.

Entende-se que a unificação estruturada entre a ciência biológica e o controle comercial rigoroso fundamenta as instituições destinadas a liderar o mercado de saúde preventiva e de condicionamento físico, ditando tendências corporativas consistentes e sustentáveis a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CHELLADURAI, P.; KERWIN, S. **Human Resource Management in Sport and Recreation**. 3. ed. Champaign: Human Kinetics, 2018.

HOYE, R. et al. **Sport Management: Principles and Applications**. 6. ed. New York: Routledge, 2022.

INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTS CLUB ASSOCIATION (IHRSA). **The IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry**. Boston: IHRSA, 2023.

PITTS, B. G.; ZHANG, J. J. (Eds.). **Global Sport Management Studies: Contemporary Issues and Inquiries**. New York: Routledge, 2020.

SHILBURY, D. et al. **Strategic Sport Marketing**. 5. ed. Abingdon: Routledge, 2020.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.