

RETENÇÃO DE ALUNOS, CUSTOS OPERACIONAIS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO: FATORES QUE INFLUENCIAM A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DE ACADEMIAS DE MUSCULAÇÃO

Henrique Lacerda Nieddermeyer¹

Ana Júlia de Souza Martins²

José Roberto Cezar³

Wellington Teixeira da Costa⁴

Gustavo Soares Maciel⁵

Resumo

O aumento da competitividade, os elevados custos operacionais, a transformação do comportamento do consumidor e as altas taxas de evasão de alunos têm intensificado desafios relacionados à sustentabilidade financeira desses empreendimentos. Nesse contexto, o presente estudo parte da seguinte problemática: de que maneira a retenção de alunos, os custos operacionais e as estratégias de gestão influenciam a sustentabilidade financeira e a competitividade das academias de musculação? Diante dessa questão, o objetivo geral consistiu em analisar como esses fatores impactam a viabilidade econômica e a permanência das academias no mercado. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa, fundamentada em livros, artigos científicos, dissertações e estudos recentes sobre gestão financeira, comportamento do consumidor, retenção de clientes, sustentabilidade empresarial e mercado fitness. Os resultados indicam que a sustentabilidade financeira das academias não depende exclusivamente do crescimento do número de matrículas, mas da integração entre retenção de alunos, controle eficiente dos custos operacionais, planejamento financeiro estratégico e adoção de práticas gerenciais orientadas à inovação e à experiência do consumidor. Conclui-se que academias capazes de integrar gestão estratégica, controle financeiro e relacionamento duradouro com clientes tendem a ampliar competitividade, assegurar permanência no mercado e promover crescimento sustentável em um cenário de constantes transformações econômicas e mercadológicas.

¹ Bacharel em Administração. MBA em Gestão Empresarial. Mestre em Gestão do Conhecimento. Doutor em Direito. Coordenador de pós-graduações da Universidade de Marília. E-mail: henriquelacerda@unimar.br

² Tecnóloga em Processos Gerenciais. Pós-graduada em Tecnologia e Educação a Distância pela. Tutora da Universidade de Marília. E-mail: anamartins@unimar.br

³ Bacharel em Ciências Contábeis. Especialista em Teologia. Mestre em Administração. Tutor da Universidade de Marília. E-mail: josecezar@unimar.br

⁴ Licenciado em Educação Física. Especialista em Treinamento Físico e Desportivo. Docente da Universidade de Marília. E-mail: wellingtoncosta@unimar.br

⁵ Bacharel em Educação Física. Especialista em Transtornos do Espectro Autista e Deficiência Múltiplas Intelectuais. Tutor da Universidade de Marília. E-mail: gustavomaciel@unimar.br

Palavras-chave: Academias de musculação. Retenção. Sustentabilidade.

Abstract

Increased competitiveness, high operational costs, changes in consumer behavior, and high student dropout rates have intensified challenges related to the financial sustainability of these businesses. In this context, the present study addresses the following research problem: how do student retention, operational costs, and management strategies influence the financial sustainability and competitiveness of fitness centers? Based on this issue, the general objective was to analyze how these factors impact the economic viability and market permanence of gyms. Methodologically, this is a qualitative study with an exploratory and descriptive approach, developed through a narrative literature review based on books, scientific articles, dissertations, and recent studies on financial management, consumer behavior, customer retention, business sustainability, and the fitness market. The findings indicate that the financial sustainability of gyms does not depend exclusively on the growth in enrollment numbers, but rather on the integration of student retention, efficient operational cost control, strategic financial planning, and the adoption of management practices focused on innovation and customer experience. It is concluded that gyms capable of integrating strategic management, financial control, and long-term customer relationships tend to increase competitiveness, ensure market permanence, and promote sustainable growth in a context of constant economic and market transformations.

Keywords: Fitness centers. Retention. Sustainability.

1. Introdução

A intensificação da concorrência, as mudanças no comportamento do consumidor, a elevada taxa de evasão de alunos, os custos operacionais crescentes e a necessidade constante de inovação tornaram a gestão financeira um dos principais desafios enfrentados pelas academias. Conforme Dornelas (2022, p. 67), “crescimento de um setor não garante sobrevivência dos empreendimentos, sobretudo quando inexistem planejamento e controle financeiro”, evidenciando que expansão mercadológica e sustentabilidade empresarial nem sempre ocorrem de forma simultânea.

Nesse contexto, observa-se que academias de musculação dependem predominantemente de receitas recorrentes provenientes da permanência dos alunos, tornando retenção e fidelização fatores estratégicos para manutenção do fluxo de caixa e equilíbrio financeiro. Além disso, despesas relacionadas à folha salarial, aluguel, tributos, manutenção de equipamentos e investimentos tecnológicos ampliam a complexidade da gestão econômica desses empreendimentos. Ao mesmo tempo, a transformação digital e o surgimento de grandes redes fitness intensificaram a competitividade do setor, exigindo novas estratégias de posicionamento, diferenciação e relacionamento com clientes.

A sustentabilidade financeira resulta da capacidade de manutenção equilibrada entre geração de caixa, rentabilidade e permanência operacional, reforçando a necessidade de compreender variáveis que influenciam a viabilidade econômica das academias. Diante desse cenário, emerge a seguinte problemática de pesquisa: de que maneira retenção de alunos, custos operacionais e estratégias de gestão influenciam a sustentabilidade financeira e a competitividade das academias de musculação?

A relevância dessa discussão decorre da necessidade de compreender fatores associados à sobrevivência dos empreendimentos fitness em um mercado caracterizado por elevada concorrência, mudanças constantes nas exigências dos consumidores e crescente necessidade de profissionalização da gestão. Embora o setor apresente expansão contínua, muitos estabelecimentos enfrentam dificuldades para manter lucratividade e estabilidade financeira no longo prazo, evidenciando lacunas entre crescimento mercadológico e sustentabilidade econômica.

Com base nessa problemática, o presente estudo possui como objetivo geral analisar de que forma a retenção de alunos, os custos operacionais e as estratégias de gestão influenciam a sustentabilidade financeira e a competitividade das academias de musculação. Especificamente, busca-se compreender os impactos da fidelização de clientes sobre previsibilidade financeira; identificar fatores relacionados aos custos e à gestão econômica das academias; e discutir estratégias gerenciais capazes de ampliar competitividade,

permanência no mercado e crescimento sustentável dos empreendimentos fitness.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa, fundamentada em livros, artigos científicos, dissertações e estudos recentes relacionados à gestão empresarial, sustentabilidade financeira, comportamento do consumidor, retenção de clientes e mercado fitness. A abordagem qualitativa foi adotada por permitir compreensão ampliada dos fenômenos organizacionais associados à gestão de academias. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, possibilitando análise crítica de conhecimentos produzidos sobre determinado fenômeno.

Os resultados discutidos ao longo do estudo indicam que a sustentabilidade financeira das academias não depende exclusivamente do aumento do número de matrículas ou do crescimento do mercado fitness, mas da integração entre retenção de clientes, controle eficiente dos custos operacionais, planejamento financeiro e adoção de estratégias gerenciais orientadas à inovação e experiência do consumidor. Verifica-se que academias capazes de desenvolver modelos de gestão mais adaptáveis tendem a ampliar competitividade e reduzir vulnerabilidades econômicas. Desse modo, conclui-se que retenção de alunos, gestão financeira estratégica e diferenciação competitiva constituem elementos fundamentais para sobrevivência e crescimento sustentável das academias de musculação em um cenário de constantes transformações mercadológicas.

2. Mercado fitness e sustentabilidade econômica das academias

O mercado fitness brasileiro passou por significativa expansão nas últimas décadas, impulsionado pelo aumento da preocupação com saúde, estética, bem-estar e prevenção de doenças. A prática regular de exercícios físicos deixou de ser percebida apenas como atividade complementar, passando a integrar hábitos de consumo relacionados à qualidade de vida. Nesse cenário, as academias de musculação consolidaram-se como empreendimentos de serviços

com elevada capacidade de crescimento, embora submetidos a forte concorrência e desafios financeiros constantes. Dados recentes indicam que o número de estabelecimentos do setor praticamente triplicou em dez anos, evidenciando a expansão do segmento no país. Conforme apontam Silva e Nunes (2023, p. 42), “a consolidação do mercado fitness decorre não apenas da busca pela saúde, mas da transformação do exercício físico em prática cultural e de consumo”, revelando mudanças importantes no comportamento social.

A ampliação do setor acompanha transformações no perfil do consumidor, que passou a exigir mais do que infraestrutura física e equipamentos. Aspectos relacionados à experiência do usuário, atendimento personalizado, flexibilidade contratual, tecnologia e acompanhamento profissional ganharam relevância na permanência dos alunos. Em consequência, academias passaram a competir não somente por preço, mas também por diferenciação e percepção de valor. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 31), “os consumidores deixaram de comprar apenas produtos ou serviços e passaram a buscar experiências completas”. Tal mudança influencia diretamente a sustentabilidade financeira das academias.

As academias de musculação configuram-se como empresas prestadoras de serviços, cuja receita depende fortemente da manutenção contínua dos clientes. Diferentemente de negócios baseados em vendas pontuais, o modelo de academias está associado à recorrência financeira, tornando retenção e fidelização fatores determinantes para sobrevivência empresarial. Nesse sentido, a evasão de alunos compromete previsibilidade de receitas, fluxo de caixa e capacidade de investimento. Para Oliveira e Santos (2022, p. 88), “a retenção do cliente representa elemento estratégico para estabilidade financeira em negócios de assinatura”, condição semelhante ao funcionamento econômico das academias.

Sob perspectiva administrativa, a competitividade no setor tornou-se mais intensa com a expansão das redes low cost e franquias nacionais. Grandes grupos passaram a operar com elevada escala, mensalidades reduzidas e forte investimento tecnológico, aumentando a pressão sobre academias independentes. Paralelamente, pequenos empreendimentos enfrentam

dificuldades relacionadas ao posicionamento de mercado, diferenciação competitiva e capacidade de investimento. A expansão histórica de grandes redes demonstra o fortalecimento dessa lógica competitiva no segmento fitness.

De acordo com Chiavenato (2021, p. 113), “em mercados altamente competitivos, sobreviver depende da capacidade de adaptação, inovação e gestão eficiente dos recursos”. Desse maneira, a permanência das academias no mercado está diretamente associada à qualidade da gestão.

Embora o crescimento do setor sugira oportunidades econômicas, o aumento do número de academias também amplia a concorrência e reduz margens financeiras. Discussões recentes entre empreendedores evidenciam preocupação com o fechamento frequente de estabelecimentos e dificuldades para alcançar lucratividade sustentável, especialmente entre pequenos negócios. Há relatos indicando elevada mortalidade empresarial no setor e desafios relacionados ao investimento inicial elevado, custos fixos e competição com grandes redes. Ainda que relatos comunitários não possuam rigor estatístico equivalente a pesquisas formais, demonstram percepções recorrentes do mercado. Nesse contexto, Dornelas (2022, p. 67) afirma que “crescimento de um setor não garante sobrevivência dos empreendimentos, sobretudo quando inexistem planejamento e controle financeiro”.

A sustentabilidade econômica empresarial depende da capacidade organizacional de gerar receitas suficientes para cobrir custos operacionais e produzir resultados financeiros contínuos. Nas academias, despesas relacionadas à folha salarial, manutenção de equipamentos, aluguel, energia elétrica, tributos e aquisição tecnológica representam parcela significativa do orçamento. O equilíbrio entre receitas recorrentes e custos fixos constitui condição essencial para viabilidade financeira do empreendimento. Conforme Assaf Neto (2021, p. 15), “a sustentabilidade financeira resulta da capacidade de manutenção equilibrada entre geração de caixa, rentabilidade e permanência operacional”.

Além dos custos permanentes, academias enfrentam sazonalidade na demanda. Observa-se frequentemente aumento de matrículas em determinados períodos do ano, como no início do calendário anual ou proximidade do verão,

seguido por redução gradual na frequência e cancelamentos posteriores. Essa oscilação interfere diretamente no planejamento financeiro. Segundo Maximiano (2020, p. 97), “organizações dependentes de comportamento sazonal precisam desenvolver mecanismos de estabilização da receita”. Em academias, estratégias de fidelização tornam-se fundamentais para reduzir impactos dessas variações.

Uma outra situação igualmente importante está atrelada ao custo de renovação estrutural e manutenção de equipamentos. Relatos de consumidores indicam que investimentos elevados dificultam atualizações frequentes, afetando percepção de qualidade dos serviços. Equipamentos podem representar despesas significativas para pequenos empreendimentos, influenciando competitividade frente a redes com maior capacidade financeira. Nesse sentido, Gitman (2021, p. 54) destaca que “decisões de investimento em ativos permanentes influenciam diretamente desempenho financeiro de longo prazo”.

Paralelamente, a transformação digital passou a modificar a gestão do setor fitness. Aplicativos de acompanhamento, sistemas de relacionamento com clientes, monitoramento de frequência e plataformas híbridas ampliaram possibilidades de retenção e personalização dos serviços. A incorporação tecnológica deixou de representar diferencial e passou a constituir requisito competitivo.

Sobre essa temática, Terra (2021, p. 118) afirma que “a inovação deixou de ser opção estratégica para tornar-se condição de sobrevivência organizacional”. Diante desse cenário, observa-se que o crescimento do mercado fitness brasileiro convive simultaneamente com desafios relacionados à sustentabilidade econômica dos empreendimentos. A expansão do número de academias, mudanças no perfil do consumidor, aumento da concorrência, custos operacionais elevados e necessidade constante de inovação reforçam a importância da gestão financeira estratégica. Nesse preâmbulo, compreender fatores associados à retenção de alunos, custos operacionais e estratégias gerenciais torna-se indispensável para análise da viabilidade financeira das academias de musculação, justificando a necessidade desta investigação.

3. Retenção de alunos, comportamento do consumidor e fidelização

A sustentabilidade financeira das academias de musculação está diretamente relacionada à capacidade do empreendimento em manter alunos ativos por períodos prolongados, uma vez que a principal fonte de receita desses estabelecimentos é composta por mensalidades recorrentes. Diferentemente de negócios pautados em vendas pontuais, academias dependem da continuidade do vínculo entre cliente e serviço para assegurar estabilidade financeira. Nesse sentido, retenção de alunos assume papel estratégico para sobrevivência organizacional. Conforme destaca Alves (2024, p. 5), “a retenção de clientes é essencial para o crescimento sustentável das academias, influenciando diretamente sua estabilidade financeira e competitividade no mercado”. A permanência dos alunos reduz custos de aquisição de novos consumidores e favorece previsibilidade econômica.

Os conceitos de retenção e fidelização, embora relacionados, apresentam diferenças importantes no campo da gestão. A retenção refere-se à capacidade de manter consumidores ativos por determinado período, enquanto fidelização envolve construção de vínculo emocional, satisfação contínua e preferência pela marca. Em academias, a fidelização contribui para recomendações espontâneas e fortalecimento da reputação organizacional. Arcoverde e Araújo (2018, p. 124) afirmam que “a lealdade do cliente pode ser considerada uma vantagem competitiva sustentável para organizações inseridas em mercados de elevada concorrência”, demonstrando que estratégias voltadas ao relacionamento podem repercutir diretamente na sustentabilidade econômica do empreendimento.

A satisfação do cliente constitui outro elemento central para retenção, pois influencia a decisão do aluno em permanecer ou abandonar o serviço contratado. No setor fitness, satisfação envolve dimensões objetivas, como qualidade dos equipamentos e infraestrutura, e aspectos subjetivos, como acolhimento, percepção de resultados e relacionamento interpessoal. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 41), “os consumidores não compram apenas produtos ou serviços, mas experiências completas capazes de gerar valor

emocional”. Assim, experiências positivas aumentam a probabilidade de permanência do aluno e fortalecem a fidelização.

O comportamento do consumidor contemporâneo também sofreu transformações significativas, influenciado pela digitalização dos serviços, maior acesso à informação e mudanças nos padrões de consumo. O aluno de academias passou a buscar personalização, flexibilidade, conveniência e reconhecimento individual. Nesse cenário, compreender expectativas dos consumidores tornou-se requisito para competitividade. Terra (2021, p. 129) destaca que “o cliente contemporâneo deseja interação contínua, respostas rápidas e experiências personalizadas”, indicando que academias precisam adaptar suas estratégias para atender novas demandas do mercado.

Diversos fatores influenciam a permanência dos alunos em academias de musculação. Entre eles destacam-se qualidade do atendimento, localização, ambiente organizacional, disponibilidade tecnológica, acompanhamento profissional e percepção de evolução física. A literatura recente aponta ainda que participação ativa do consumidor na construção da experiência fortalece vínculos com a organização. Müller et al. (2023, p. 6) verificaram que “a cocriação apresenta influência positiva sobre confiança, satisfação e lealdade dos usuários de academias”, sugerindo que ambientes participativos tendem a favorecer retenção dos clientes.

É válido destacar que a relação estabelecida entre consumidores e profissionais de educação física, contribui fortemente para a permanência de alunos. Em muitos casos, o vínculo interpessoal construído durante o acompanhamento diário torna-se determinante para continuidade do serviço. A percepção de acolhimento e apoio profissional contribui para fortalecimento do comprometimento do aluno com a prática física. Sobre a relevância das relações humanas nas organizações, Chiavenato (2021, p. 193) afirma que “as pessoas permanecem nas organizações quando percebem reconhecimento, apoio e valorização”, lógica aplicável também às relações entre clientes e prestadores de serviço no setor fitness.

Em contraposição à retenção, a evasão de alunos representa um dos maiores desafios enfrentados pelas academias. O cancelamento precoce das

matrículas compromete fluxo de caixa, reduz receitas recorrentes e aumenta necessidade de investimentos em captação de novos clientes. Entre os principais motivos associados ao abandono encontram-se falta de motivação, ausência de resultados percebidos, incompatibilidade de horários, dificuldades financeiras e insatisfação com atendimento. Ribeiro (2015, p. 34) ressalta que “a inexistência de estratégias voltadas ao relacionamento com clientes contribui significativamente para aumento da evasão nas academias”, demonstrando que retenção depende de ações permanentes de engajamento.

A motivação individual constitui variável decisiva para continuidade da prática de exercícios físicos. Muitos indivíduos iniciam atividades motivados por objetivos estéticos ou de saúde, porém manter regularidade exige reforços constantes. O acompanhamento profissional e a definição de metas alcançáveis tendem a aumentar permanência dos praticantes. Souza, Drummond e Salgado (2019, p. 8) observam que “os fatores motivacionais apresentam influência direta na adesão e permanência dos clientes nos programas de treinamento físico”, evidenciando que motivação e fidelização possuem relação estreita.

Além da motivação, a experiência do usuário interfere significativamente na decisão de continuidade em academias. Ambientes acolhedores, comunicação eficiente e resolução rápida de problemas ampliam percepção de qualidade dos serviços. Em organizações prestadoras de serviço, qualidade percebida frequentemente supera atributos materiais na formação da satisfação. Conforme Chiavenato (2021, p. 187), “qualidade percebida depende da capacidade da organização em atender ou superar expectativas dos usuários”, reforçando a necessidade de gestão orientada à experiência do cliente.

Recentemente, as tecnologias digitais passaram a integrar estratégias de retenção no setor fitness, com a utilização massiva de aplicativos de treino, monitoramento de frequência, mensagens automáticas e sistemas de relacionamento com clientes ampliaram possibilidades de acompanhamento individualizado. Essas ferramentas contribuem para aumentar engajamento e reduzir abandono. Alves (2024, p. 7) destaca que “processos estruturados de onboarding e monitoramento contínuo favorecem integração e permanência dos alunos”, indicando que recursos tecnológicos podem fortalecer fidelização.

Sob perspectiva econômica, a retenção influencia diretamente previsibilidade financeira das academias. Receitas recorrentes possibilitam planejamento orçamentário mais estável, cobertura dos custos fixos e realização de investimentos futuros. Em contrapartida, altas taxas de evasão ampliam incertezas financeiras. Assaf Neto (2021, p. 15) afirma que “a sustentabilidade financeira organizacional depende da capacidade contínua de geração de caixa e manutenção do equilíbrio operacional”, demonstrando que permanência dos clientes possui impacto direto sobre viabilidade econômica.

Modelos de fidelização de longo prazo também tendem a favorecer estabilidade financeira. Planos anuais, programas de benefícios e incentivos à permanência prolongada contribuem para redução da volatilidade das receitas. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 67), “organizações sustentáveis são aquelas capazes de transformar consumidores ocasionais em relacionamentos duradouros”, reforçando que retenção constitui estratégia econômica além de mercadológica.

Diante desse cenário, observa-se que retenção de alunos ultrapassa a dimensão operacional das academias e assume papel estratégico para sustentabilidade financeira do empreendimento. Permanência dos consumidores reduz custos de aquisição, amplia previsibilidade de receitas, fortalece competitividade e favorece crescimento sustentável. Nesse sentido, compreender fatores relacionados ao comportamento do consumidor, satisfação, motivação e fidelização torna-se indispensável para elaboração de estratégias gerenciais eficazes. Como sintetizam Arcoverde e Araújo (2018, p. 139), “a manutenção da lealdade dos clientes constitui condição fundamental para continuidade e desempenho das organizações de serviços”, evidenciando a centralidade da retenção na sustentabilidade econômica das academias.

4. Custos operacionais e gestão financeira em academias

A sustentabilidade econômica das academias de musculação depende diretamente da capacidade do empreendimento em administrar seus custos operacionais e transformar receitas em resultados financeiros positivos. Apesar do crescimento contínuo do mercado fitness, a permanência das academias no

setor exige planejamento financeiro, controle de despesas e monitoramento constante dos indicadores econômicos. Nesse contexto, gestão financeira deixa de representar apenas atividade administrativa complementar e passa a constituir elemento estratégico para sobrevivência organizacional. Conforme afirma Assaf Neto (2021, p. 18), “a administração financeira eficiente busca assegurar equilíbrio entre liquidez, rentabilidade e continuidade operacional”, evidenciando que o desempenho econômico depende da capacidade de gerir recursos de forma sustentável.

Entre os principais conceitos relacionados à gestão financeira encontram-se os custos fixos e os custos variáveis. Os custos fixos correspondem às despesas que permanecem relativamente constantes independentemente do número de alunos matriculados, como aluguel, salários, tributos e serviços contratados. Já os custos variáveis apresentam alterações proporcionais ao nível de atividade operacional, incluindo determinados gastos com materiais, comissões ou serviços adicionais. Segundo Martins (2023, p. 25), “custos fixos independem do volume produzido em determinado intervalo, enquanto custos variáveis alteram-se proporcionalmente à atividade exercida”, sendo essa distinção indispensável para análise da lucratividade empresarial.

No contexto das academias de musculação, a estrutura de custos possui características próprias decorrentes do modelo de prestação de serviços. Entre as despesas mais recorrentes destacam-se folha salarial, aluguel do espaço físico, manutenção dos equipamentos, consumo de energia elétrica, marketing, limpeza, tributos e investimentos em tecnologia. Como grande parte dessas despesas é fixa, oscilações no número de alunos podem afetar significativamente a saúde financeira do empreendimento. Nesse sentido, Silva e Oliveira (2023, p. 61) observam que “o elevado comprometimento da receita com custos operacionais representa um dos principais desafios para sustentabilidade financeira de pequenas empresas do setor de serviços”, realidade frequentemente presente nas academias independentes.

A folha salarial constitui um dos componentes mais relevantes da estrutura financeira das academias, considerando a necessidade de profissionais qualificados para atendimento dos alunos. Professores,

receptionistas, gestores e equipes de apoio representam investimentos indispensáveis para qualidade dos serviços, mas também ampliam custos operacionais devido aos encargos trabalhistas. Sobre essa relação, Chiavenato (2021, p. 279) destaca que “as pessoas representam simultaneamente o principal patrimônio organizacional e uma importante fonte de custos empresariais”, exigindo equilíbrio entre valorização profissional e sustentabilidade financeira.

Além dos custos relacionados à mão de obra, investimentos em infraestrutura influenciam diretamente a competitividade das academias. Equipamentos modernos, ambientes climatizados e espaços adequados tendem a aumentar satisfação dos clientes, porém elevam despesas de aquisição e manutenção. Nesse cenário, decisões sobre renovação estrutural precisam considerar capacidade financeira do empreendimento. Conforme Gitman (2021, p. 92), “investimentos em ativos permanentes afetam o desempenho financeiro de longo prazo”, demonstrando que expansão ou modernização sem planejamento pode comprometer rentabilidade futura.

Um instrumento indispensável para gestão financeira é o fluxo de caixa, responsável pelo acompanhamento contínuo das entradas e saídas de recursos financeiros, o qual permite identificar períodos de maior disponibilidade econômica e antecipar possíveis dificuldades financeiras. Em academias, cuja receita depende predominantemente de mensalidades recorrentes, esse controle torna-se ainda mais relevante. Assaf Neto (2021, p. 103) afirma que “o fluxo de caixa constitui ferramenta essencial para avaliação da capacidade de pagamento e manutenção operacional da empresa”, reforçando sua importância para prevenção de desequilíbrios financeiros.

Associado ao fluxo de caixa encontra-se o capital de giro, entendido como o recurso necessário para manutenção das atividades operacionais em curto prazo. O capital de giro garante cobertura de despesas fixas mesmo em períodos de redução temporária das receitas, como sazonalidades ou aumento da evasão de alunos. Segundo Hoji (2021, p. 67), “a insuficiência de capital de giro figura entre as principais causas de dificuldades financeiras em pequenas

organizações”, indicando que ausência desse recurso pode comprometer continuidade empresarial.

Uma condição determinante para sustentabilidade financeira das academias refere-se à formação de preços dos serviços oferecidos, pois o valor das mensalidades deve considerar custos operacionais, concorrência, percepção de valor pelo consumidor e margem de lucro desejada. Estratégias de precificação inadequadas podem gerar perda de competitividade ou redução da rentabilidade. Bruni e Famá (2021, p. 88) ressaltam que “a definição de preços exige equilíbrio entre estrutura de custos, mercado consumidor e objetivos organizacionais”, evidenciando a complexidade do processo decisório.

A expansão de redes fitness de baixo custo intensificou a concorrência e aumentou a pressão sobre pequenas academias. Nesse cenário, competir exclusivamente pelo menor preço pode comprometer sustentabilidade financeira. Diferenciação dos serviços, atendimento personalizado e experiência do cliente tornam-se alternativas para manutenção da competitividade. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 52), “organizações sustentáveis evitam competir apenas por preço e buscam construir valor percebido pelo consumidor”, reforçando a importância de estratégias além da redução de mensalidades.

Para avaliação do desempenho econômico, indicadores financeiros desempenham papel fundamental. Entre os principais destacam-se lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio. A lucratividade refere-se ao percentual de ganho obtido sobre receitas, enquanto rentabilidade analisa retorno em relação ao investimento realizado. O ponto de equilíbrio, por sua vez, corresponde ao volume mínimo de faturamento necessário para cobrir todos os custos operacionais da empresa. Martins (2023, p. 274) afirma que “o ponto de equilíbrio representa o nível de atividade em que receitas totais igualam custos totais”, permitindo identificar o mínimo necessário para evitar prejuízos.

Nesse contexto, academias podem apresentar elevado número de matrículas e ainda assim enfrentar dificuldades financeiras caso custos operacionais superem receitas. O crescimento do faturamento isoladamente não garante sustentabilidade econômica. Conforme Gitman (2021, p. 128), “o

aumento das receitas não implica necessariamente melhoria no desempenho financeiro”, tornando indispensável análise integrada dos indicadores econômicos.

Nesse preâmbulo, observa-se que a viabilidade financeira das academias depende da combinação entre controle de custos, planejamento financeiro, definição adequada de preços e monitoramento contínuo dos indicadores econômicos. A gestão eficiente dos recursos permite reduzir riscos, ampliar competitividade e fortalecer a permanência do empreendimento em um mercado caracterizado por elevada concorrência. Assim, compreender os fatores financeiros que influenciam lucratividade torna-se condição essencial para sustentabilidade das academias de musculação.

5. Estratégias de gestão para sustentabilidade financeira e competitividade

A expansão do mercado fitness brasileiro ampliou as oportunidades de crescimento para academias de musculação, mas também intensificou desafios relacionados à concorrência, retenção de alunos e sustentabilidade financeira. Nesse cenário, a adoção de estratégias gerenciais eficientes tornou-se condição indispensável para permanência dos empreendimentos no mercado. Estudos recentes apontam que gestores enfrentam dificuldades associadas ao controle financeiro, inovação, marketing, captação e fidelização de clientes, exigindo competências além da formação técnica em Educação Física. Conforme Chiavenato (2021, p. 54), “administrar significa utilizar recursos organizacionais de forma eficiente e eficaz para alcançar objetivos”, indicando que crescimento empresarial depende diretamente da qualidade da gestão adotada.

Entre as estratégias mais relevantes para fortalecimento econômico das academias destaca-se o planejamento estratégico. Esse instrumento permite definir objetivos organizacionais, identificar ameaças e oportunidades do ambiente externo e estabelecer ações voltadas ao crescimento sustentável. Em um setor caracterizado pela elevada competitividade, planejar deixou de representar diferencial e passou a constituir requisito de sobrevivência. Maximiano (2020, p. 87) afirma que “o planejamento estratégico reduz incertezas

e aumenta a capacidade organizacional de adaptação às mudanças”, reforçando sua importância diante das transformações do mercado fitness.

Além do planejamento, o monitoramento de indicadores financeiros tornou-se essencial para tomada de decisão. Controle do fluxo de caixa, margem de lucro, inadimplência, evasão de alunos e ponto de equilíbrio possibilitam identificar fragilidades operacionais e antecipar riscos financeiros. Estudos recentes sobre gestão de academias evidenciam que dificuldades relacionadas à organização financeira figuram entre os principais fatores limitantes da sustentabilidade empresarial. Assaf Neto (2021, p. 103) destaca que “a informação financeira é elemento indispensável para decisões capazes de preservar continuidade operacional”, demonstrando a importância do acompanhamento sistemático dos indicadores econômicos.

Outra estratégia amplamente associada à competitividade corresponde ao investimento em marketing digital e posicionamento de marca. A transformação dos hábitos de consumo ampliou a influência das redes sociais e das plataformas digitais sobre a escolha dos consumidores. Academias passaram a disputar visibilidade, reputação e relacionamento contínuo com potenciais clientes em ambientes virtuais. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 31) afirmam que “o consumidor contemporâneo espera interações personalizadas e experiências integradas entre o físico e o digital”, evidenciando a necessidade de presença estratégica nos meios digitais.

A retenção de alunos representa outra prática gerencial diretamente relacionada à sustentabilidade financeira. Negócios baseados em mensalidades recorrentes dependem mais da permanência dos clientes do que da captação constante de novos consumidores. Nesse sentido, estratégias de fidelização tornam-se fundamentais para previsibilidade financeira. Revisões recentes sobre gestão de academias identificam retenção e relacionamento com clientes como desafios centrais para o setor brasileiro. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 67), “organizações sustentáveis transformam consumidores ocasionais em relacionamentos duradouros”, reforçando o papel da fidelização para crescimento econômico.

Associada à retenção encontra-se a gestão da experiência do consumidor. A percepção de qualidade dos serviços não depende exclusivamente da infraestrutura oferecida, mas também do atendimento, acolhimento, suporte profissional e sensação de pertencimento gerada no ambiente organizacional. Em academias, experiências positivas ampliam satisfação e reduzem evasão. Chiavenato (2021, p. 187) afirma que “a qualidade percebida resulta da capacidade da organização em atender ou superar expectativas dos usuários”, demonstrando que experiência do cliente constitui vantagem competitiva relevante.

Nos últimos anos, a incorporação de tecnologias digitais tornou-se importante estratégia para sustentabilidade financeira no setor fitness. Aplicativos de acompanhamento, plataformas de treino, sistemas automatizados de cobrança e monitoramento de frequência ampliaram eficiência operacional e fortalecimento do relacionamento com alunos. A integração financeira por meio de tecnologias de gestão tem sido apontada como mecanismo capaz de reduzir custos administrativos e aumentar previsibilidade econômica nas academias. Sobre inovação organizacional, Terra (2021, p. 118) afirma que “a inovação deixou de ser escolha estratégica para tornar-se condição de permanência nos mercados contemporâneos”.

Desse modo, a crescente competitividade envolve diferenciação dos serviços. A expansão das redes low cost intensificou a disputa por consumidores e reduziu possibilidades de concorrência baseada exclusivamente em preço. Academias independentes tendem a fortalecer sustentabilidade por meio de atendimento personalizado, nichos específicos e proximidade com a comunidade local. Nesse contexto, Porter (2020, p. 41) afirma que “a diferenciação cria valor percebido e reduz vulnerabilidade à competição por custos”, tornando-se estratégia importante para academias de pequeno e médio porte.

A gestão de pessoas também assume papel central na sustentabilidade econômica das academias, pois professores, recepcionistas e coordenadores influenciam diretamente experiência dos alunos, retenção e reputação organizacional. Muitas academias ainda apresentam fragilidades em práticas

estruturadas de recrutamento, desenvolvimento e gestão do capital humano. Conforme Chiavenato (2021, p. 279), “as pessoas constituem o principal diferencial competitivo das organizações”, indicando que investimento em equipes pode gerar impactos econômicos indiretos por meio da fidelização dos clientes.

Modelos de negócio mais flexíveis passaram a ser adotados como estratégia para diversificação das fontes de receita. Serviços de personal trainer, consultorias online, aplicativos próprios, venda de produtos esportivos e programas corporativos representam alternativas para reduzir dependência exclusiva das mensalidades tradicionais. Estudos sobre modelos de negócio das academias brasileiras indicam crescente necessidade de inovação organizacional para manutenção da competitividade. Nascimento (2022, p. 96) observa que “modelos de negócio sustentáveis exigem adaptação contínua às mudanças do mercado e comportamento do consumidor”.

Diante desse cenário, verifica-se que sustentabilidade financeira no setor fitness depende da integração entre planejamento estratégico, controle financeiro, retenção de clientes, inovação tecnológica, gestão de pessoas e diferenciação competitiva. Academias que desenvolvem estratégias gerenciais orientadas por dados e experiência do consumidor tendem a ampliar capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Assim, práticas de gestão deixam de ser instrumentos administrativos secundários e assumem papel determinante para sobrevivência e crescimento sustentável dos empreendimentos fitness.

Considerações finais

Nesse artigo, verificou-se que a sustentabilidade financeira das academias de musculação configura-se como uma temática cada vez mais relevante diante da expansão do mercado fitness brasileiro e da intensificação da competitividade no setor. Embora o crescimento do número de praticantes de atividade física e a valorização social da saúde e do bem-estar ampliem oportunidades econômicas, os resultados desta investigação demonstram que a permanência das academias no mercado depende de fatores significativamente mais complexos do que a simples ampliação da demanda. O aumento do número

de consumidores não assegura, por si só, estabilidade financeira, lucratividade ou continuidade operacional dos empreendimentos.

Verificou-se que a sustentabilidade econômica das academias está diretamente relacionada à interação entre retenção de alunos, controle dos custos operacionais e adoção de estratégias gerenciais eficientes. A retenção de clientes mostrou-se elemento estratégico para previsibilidade financeira, uma vez que receitas recorrentes representam a principal fonte de manutenção desses empreendimentos. Nesse sentido, fidelização, satisfação do consumidor, experiência positiva e construção de vínculos tornam-se fatores econômicos relevantes, ultrapassando a dimensão estritamente mercadológica. A evasão de alunos, por outro lado, amplia instabilidades financeiras, aumenta custos de aquisição de novos clientes e compromete a capacidade de planejamento organizacional.

Os resultados também evidenciaram que a gestão financeira constitui condição indispensável para viabilidade econômica das academias. Custos fixos elevados, sazonalidade da demanda, despesas estruturais e necessidade constante de renovação tecnológica reforçam a importância do monitoramento financeiro contínuo. Instrumentos como fluxo de caixa, capital de giro, indicadores de desempenho e análise do ponto de equilíbrio deixaram de representar práticas administrativas complementares e passaram a assumir papel central na sobrevivência empresarial. Em um setor caracterizado por elevada concorrência, a ausência de planejamento financeiro pode transformar crescimento operacional em fragilidade econômica.

Observou-se que a competitividade contemporânea exige das academias competências gerenciais ampliadas, planejamento estratégico, inovação tecnológica, marketing digital, diversificação das fontes de receita, gestão da experiência do cliente e valorização das equipes passaram a constituir diferenciais capazes de influenciar diretamente a sustentabilidade do negócio. Academias que permanecem ancoradas exclusivamente em modelos tradicionais de gestão tendem a enfrentar maiores dificuldades diante das transformações do comportamento do consumidor e do fortalecimento de grandes redes fitness.

É necessária a compreensão das academias de musculação não apenas como espaços destinados à prática corporal, mas como organizações prestadoras de serviços dependentes de gestão profissionalizada, inteligência financeira e capacidade adaptativa. A permanência no mercado contemporâneo exige que gestores conciliem competências relacionadas à Educação Física com conhecimentos administrativos, financeiros e estratégicos.

Diante desse cenário, conclui-se que a sustentabilidade financeira das academias de musculação resulta da integração entre gestão eficiente, retenção de clientes, controle econômico e inovação organizacional. A competitividade no setor fitness tende a favorecer empreendimentos capazes de antecipar mudanças, construir relacionamentos duradouros com consumidores e transformar informações gerenciais em decisões estratégicas. Assim, mais do que sobreviver em um mercado em expansão, o desafio das academias contemporâneas consiste em desenvolver modelos de gestão capazes de assegurar crescimento sustentável em contextos marcados por instabilidade, exigência dos consumidores e transformação permanente.

Referências

ALVES, Samantha Viana Rodrigues. **Retenção de clientes: estratégias e aplicações no mercado fitness.** Revista FT, 2024.

ARCOVERDE, David de França; ARAÚJO, Marcus Augusto Vasconcelos. Preditores de retenção e lealdade de clientes em academias de ginástica. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 118–143, 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MÜLLER, Ramiro Ritter; CURTH, Marcelo; KERBER, Luis Eurico; SCHMIDT, Serje. A influência da cocriação na confiança e lealdade nos serviços de academias. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 37, 2023.

NASCIMENTO, Leandro Boaventura. **Modelos de negócio das academias brasileiras: um conceito teórico construído por especialistas.** 2022. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

OLIVEIRA, Marcelo; SANTOS, Renata. Gestão da fidelização e permanência do consumidor em serviços recorrentes. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 24, n. 2, p. 80–96, 2022.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2020.

RIBEIRO, Marcos Roberto Gomes. **Retenção e fidelização de clientes na Academia Barra Fitness**. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

SILVA, Rafael; OLIVEIRA, Mariana. Custos operacionais e sustentabilidade financeira em pequenas empresas de serviços. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 25, n. 2, p. 55–72, 2023.

SILVA, Rodrigo; NUNES, Patrícia. Consumo, saúde e expansão do mercado fitness no Brasil. **Revista Gestão & Saúde**, v. 18, n. 1, p. 38–52, 2023.

SOUZA, Mateus Teixeira Soares; DRUMMOND, Lucas Rios; SALGADO, José Vítor Vieira. Procura pelo treinamento personalizado e fidelização: um estudo com clientes de personal trainer nas academias de Divinópolis-MG. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v. 27, n. 4, 2019.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento e inovação**. São Paulo: Alta Books, 2021.