UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TONI LISBOA COSTA

A ETAPA DE DIAGNÓSTICO NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA: O CASO DE UMA ACADEMIA DE JUDÔ

CURITIBA

2014

TONI LISBOA COSTA

A ETAPA DE DIAGNÓSTICO NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA: O CASO DE UMA ACADEMIA DE JUDÔ

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista MBA em Auditoria Integral, no Curso de Especialização MBA em Auditoria Integral, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira

CURITIBA

2014

À minha esposa **DRIENE**, que sempre me incentiva a trilhar os desafios que aparecem, por mais difíceis que eles aparentem ser, compartilhando as alegrias e tristezas em todos os momentos.

Ao meu filho **HENRIQUE**, com seu companheirismo, senso crítico e força de vontade sempre estimulantes.

Aos meus pais, **ALTAIR** e **ADAIR**, que sempre estiveram ao meu lado.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

À minha esposa Driene e ao meu filho Henrique, pelo carinho e apoio constante em todos os momentos.

Aos meus pais, Altair e Adair, pelo apoio e segurança com que sempre me guiaram.

Aos amigos, pelo carinho e estímulo para a realização deste trabalho.

Ao Professor José Luis Lemanczuk Junior, proprietário da Academia “Judô Lemanczuk Junior”, pela confiança depositada no projeto proposto, pelos esforços realizados para a correta obtenção de todos os dados necessários, e pelas discussões sempre positivas. Agradeço a disposição, a amizade, o estímulo.

Aos Professores e Funcionários do Curso de MBA em Auditoria Integral da Universidade Federal do Paraná, pelo atendimento e amizade demonstrados ao longo de todas as etapas que envolveram a Especialização.

À Professora Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo, pelas valiosas sugestões durante a etapa inicial deste projeto.

Aos meus colegas de Pós-Graduação, pelo convívio estimulante e respeitoso durante todas as etapas do curso.

Meu agradecimento mais do que especial ao Professor Fabio Vizeu Ferreira, pela orientação segura, pelo estímulo e confiança no trabalho proposto. Agradeço a paciência e a compreensão durante a realização deste projeto.

“Quando verificares, com tristeza, que nada sabes, terás feito teu primeiro progresso no aprendizado.”

Jigoro Kano (1860-1938)

RESUMO

O Planejamento Estratégico é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. A análise do ambiente (Diagnóstico Estratégico) é uma ferramenta importante para a sobrevivência de qualquer empresa, pois o seu monitoramento pode identificar riscos (atuais e futuros) e oportunidades a serem aproveitadas. Este estudo de caso aplicado teve como objetivo geral a elaboração de um diagnóstico estratégico em uma Academia de Judô (*Judô Lemanczuk Junior*), localizada em Curitiba - Paraná, para a posterior avaliação da sua situação estratégica atual. Além disso, foram propostos os seguintes objetivos específicos: (a) Identificar ameaças e oportunidades da academia de judô; (b) Relacionar os pontos fortes e fracos da academia de judô; (c) Analisar o ambiente operacional em que a academia de judô está inserida; (d) Realizar a avaliação interna da academia de judô; (e) Apresentar uma visão geral de diagnóstico estratégico da academia de judô, de forma a caracterizar seu posicionamento e potencial competitivo. Na execução do trabalho, foram utilizadas as metodologias *Modelo das Cinco Forças de Porter* (mapeamento do ambiente operacional), *Análise da Cadeia de Valor* (diagnóstico do ambiente interno) e *Análise SWOT* (análise simultânea das informações obtidas do ambiente externo e do diagnóstico interno da academia). Os resultados encontrados para a academia de judô apontam para a necessidade de investimentos na infraestrutura local (ampliação da área de treinamentos e demais dependências internas e externas). O aumento do quadro de professores da modalidade também é necessário. Sugere-se a implantação de novas atividades relacionadas à modalidade, bem como a realização de parcerias com professores de outras atividades substitutas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Diagnóstico Estratégico. Academia de Judô.

ABSTRACT

Strategic Planning is a continuous and interactive process that aims to maintain an organization as a whole properly integrated into its environment. The analysis of the environment (Strategic Diagnostic) is an important tool for the survival of any company because its monitoring can identify risks (current and future) and opportunities to be enjoyed. This applied case study had as main objective the development of a strategic diagnostic in a Judo Academy (*Judo Lemanczuk Junior*), located in Curitiba - Parana, for further evaluation of their current strategic situation. In addition, the following specific objectives were proposed: (a) Identify threats and opportunities of the judo academy; (b) Relate the strengths and weaknesses of the judo academy; (c) Analyze the operating environment in which the judo academy is inserted; (d) Conduct the internal review of the judo academy, (e) Provide a strategic diagnostic overview of the judo academy, in order to characterize its positioning and competitive potential. In the execution of this study, the used methodologies were *Porter's Five Forces Model* (mapping of operational environment), *Value Chain Analysis* (diagnosis of internal environment) and *SWOT Analysis* (simultaneous analysis of information obtained from the external environment and the internal diagnostics of the academy). The results found for the academy identified the need for investments in local infrastructure (extension of the training area and other internal and external dependencies). The increase of modality teachers' team is also necessary. It is suggested the implantation of new activities related to the modality, as well establishing partnerships with teachers from other substitute activities.

Keywords: Strategic Planning. Strategic Diagnostic. Judo Academy.

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE SIGLAS

CBJ	-	Confederação Brasileira de Judô
CBV	-	Confederação Brasileira de Voleibol
CNAE	-	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COI	-	Comitê Olímpico Internacional
FGV	-	Fundação Getúlio Vargas
FPRJ	-	Federação Paranaense de Judô
L/AM/MEC	-	Lutas, Artes Marciais e Modalidades Esportivas de Combate
IPARDES	-	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPPUC	-	Instituto de Pesquisas e Planejamento Urbano de Curitiba
MMA	-	Artes Marciais Mistas
QUALIS ADM	-	Sistema de avaliação de periódicos das grandes áreas Administração, Ciências Contábeis e Turismo
SENAC	-	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	-	Serviço Social do Comércio
SESI	-	Serviço Social da Indústria
SWOT	-	*Strenghts* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças)
UFC	-	Ultimate Fighting Championship
UNESCO	-	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

A Administração Estratégica (Planejamento Estratégico) é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (CERTO e PETER, 2005). Isto implica, portanto, que os administradores sigam uma série de etapas, repetidas ciclicamente: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz operacional, formulação da estratégia, implantação da estratégia e controle estratégico.

Neste sentido, a etapa do Diagnóstico (também denominada por análise estratégica) constitui uma das principais fases do processo de administração estratégica, pois representa o conjunto de informações essenciais que irão balizar a construção de um plano de ação futuro seguro, capaz de identificar as prioridades estratégicas para que a empresa se mantenha competitiva no seu mercado de atuação. Nesse contexto, o ambiente organizacional estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua, representando o conjunto de todos os fatores (internos e externos) que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos (FERNANDES e BERTON, 2005). Assim, o adequado monitoramento do ambiente pode identificar riscos (atuais e futuros) e oportunidades para a empresa.

Sobre o setor específico que se realizou o presente estudo, é preciso considerar algumas peculiaridades. Neste ponto, é preciso considerar que a exploração econômica do Esporte é um setor em permanente evolução, diferente de décadas atrás (exceto em relação às regras de algumas modalidades, que permanecem invariáveis há muito tempo). As organizações desportivas de todo tipo veem-se obrigadas a satisfazer necessidades cada vez mais sofisticadas, relacionadas à oferta de atividades distintas, organização de competições e espetáculos, construção e manutenção de complexos esportivos com instalações diferenciadas, etc. Assim sendo, cresce cada vez mais o interesse pela Gestão e Planejamento Esportivo, uma prática gerencial que, quando bem desenvolvida, se traduz em um crescimento de qualidade e de eficiência dos serviços oferecidos à comunidade, em todos os níveis de atuação, seja em clubes esportivos e sociais, academias de atividades físicas, escolas de esportes, ou mesmo em empresas promotoras de eventos esportivos. (ROCHE, 2002).

A Gestão Esportiva pode ser definida como a aplicação dos princípios de gestão para organizações desportivas, caracterizando-se, portanto, como o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz (BATEMAN e SNELL, 1998; ROCHA e BASTOS, 2011).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O presente estudo optou por investigar a atividade esportiva do Judô, especificamente, em relação ao desenvolvimento da organização da atividade empresarial ligada a esta modalidade. Assim, é preciso considerar que as academias de judô localizadas no estado do Paraná são administradas pelos seus donos sem que estes possuam um conhecimento aprofundado das teorias administrativas e gerenciais. Em geral, os proprietários possuem excelente formação técnica na área do desporto (graduação em Educação Física e, no mínimo 10 anos de experiência na modalidade *Judô* - faixa preta).

Por conta disso, em termos administrativos, contábeis e financeiros, há uma carência muito grande de conhecimento por parte destes pequenos empresários. A gestão do negócio é feita de forma intuitiva, sem o domínio e o entendimento completo dos procedimentos administrativos nos processos do dia-a-dia.

Como as técnicas existentes para a gestão do negócio não são adequadamente utilizadas, as academias acabam perdendo oportunidades de crescimento. A falta de conhecimento do ambiente de negócios que cerca a modalidade se traduz na maior dificuldade em potencializar os pontos fortes existentes, bem como a falta de conscientização da existência de pontos fracos que devem ser combatidos.

Diante da situação apresentada, este estudo monográfico se propõe a abordar o tema Diagnóstico Estratégico para realizar a análise do ambiente em que a empresa que oferece a modalidade judô está inserida. Portanto, o problema de pesquisa para o presente trabalho é:

Qual é a situação estratégica atual da Academia "Judô Lemanczuk Junior", localizada em Curitiba - Paraná?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral do estudo é elaborar um diagnóstico estratégico da Academia “Judô Lemanczuk Junior”, localizada em Curitiba - Paraná, para que seja possível a avaliação da sua situação estratégica atual.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

a) Analisar o ambiente operacional em que a Academia “Judô Lemanczuk Junior” está inserida (concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores, compradores);
b) Realizar a avaliação interna da Academia “Judô Lemanczuk Junior” (análise sistemática das operações que agregam valor);
c) Identificar ameaças e oportunidades da Academia “Judô Lemanczuk Junior”;
d) Relacionar os pontos fortes e fracos da Academia “Judô Lemanczuk Junior”;
e) Apresentar uma visão geral de diagnóstico estratégico da Academia “Judô Lemanczuk Junior”, de forma a caracterizar seu posicionamento e potencial competitivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto atual de Auditoria Integral, é possível afirmar que a auditoria é exercida segundo dois focos: presente/passado (Auditoria Operacional) e presente/futuro (Auditoria de Gestão) (CORDEIRO, 2001). No que se refere à Auditoria de Gestão, é importante salientar que o auditor deve procurar utilizar todas

as ferramentas de trabalho possíveis, de modo a incluir o fator de análise futura dos resultados, processos e decisões de uma organização. Os instrumentos contábeis e financeiros, quando vistos isoladamente, nem sempre revelam uma situação problemática relevante a tempo.

Assim, o Planejamento Estratégico constitui-se de ferramenta importante para a Auditoria Empresarial, uma vez que permite a identificação dos riscos, oportunidades e pontos de melhoria no contexto de continuidade das organizações, com a avaliação e a projeção dos impactos futuros no negócio dos aspectos essenciais da competitividade.

Portanto, o Diagnóstico Estratégico de Organizações - etapa inicial de um planejamento estratégico empresarial - constitui-se em assunto relevante, que possui aderência junto ao MBA em Auditoria Integral da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Como estudo monográfico, caracteriza-se pela viabilidade de execução dentro do tempo proposto para a elaboração do estudo científico.

Neste sentido, o estudo de caso de um diagnóstico estratégico realizado em uma academia de judô (localizada na cidade de Curitiba - Paraná) constitui-se em importante contribuição aplicada, pois através deste ocorrerá o fornecimento de informações úteis para a empresa e o setor em questão.

Através das informações e conclusões alcançadas, o gestor da empresa (proprietário e professor da modalidade) terá acesso a análises esclarecedoras sobre a realidade atual da empresa (seus aspectos ambientais internos e externos), e poderá contemplar a formulação de um planejamento estratégico futuro, focado na neutralização e/ou aperfeiçoamento das suas fraquezas, manutenção e/ou melhoria das suas forças, aproveitamento das oportunidades existentes e neutralização das possíveis ameaças.

É importante salientar também a necessidade de se realizar mais estudos sobre a Administração Esportiva. A disseminação do conhecimento em Gestão do Esporte se faz necessária, em virtude da carência de publicações científicas sobre o tema. Santos Neto *et al.* (2010) realizaram um levantamento dos estudos relativos à Gestão Esportiva publicados no XIII SEMEAD (Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEAUSP) entre os anos de 2005 e 2009. Nesse espaço de tempo, foram publicados 1.907 artigos no evento, porém apenas 09 artigos (0,47%) relacionavam o Esporte à Teoria Administrativa. Os autores também realizaram um levantamento

na base de dados Scielo, e somente 21 estudos com essa abordagem foram publicados no período 1978-2010 em periódicos classificados no Qualis da área de Administração e Contabilidade.

Além disso, durante a revisão da literatura, também foi possível constatar a carência de publicações científicas na área da Gestão Esportiva, com relação às **lutas, artes marciais e modalidades esportivas de combate** (L/AM/MEC). Correia e Franchini (2010) analisaram a produção acadêmica no tema L/AM/MEC nas principais revistas acadêmicas de circulação nacional da área de Educação Física. Dos 2.561 artigos publicados nesses periódicos, apenas 75 (2,93%) tratavam do tema em questão. Destes 75 estudos aplicados, apenas 01 (1,33%) tratava do assunto *Administração Esportiva* (BASTOS, 2004), salientando a carência de publicações nessa área.

Brauer *et al.* (2012), em trabalho similar, analisaram a presença de trabalhos científicos relacionados às L/AM/MEC nos principais periódicos com classificação Qualis A1 e A2 que tenham relação direta com a Educação Física. Dos 38.501 artigos publicados, apenas 293 se relacionavam ao assunto em questão. Destes 293 estudos, não foi encontrado nenhum trabalho relacionado à Administração Esportiva, deixando um grande campo de pesquisa em aberto.

Com relação à modalidade **Judô**, existe uma necessidade de se disseminar o conhecimento acadêmico junto aos profissionais da área. Silva, Tavarez Junior e Drigo (2008) realizaram pesquisas aplicadas, procurando identificar se o conhecimento produzido na área acadêmica está sendo utilizado pelos professores da modalidade. Entre as conclusões apontadas, estão a necessidade de capacitação do técnico de judô e a interação com outros profissionais que atuem em conjunto na área desportiva (médicos, psicólogos, fisioterapeutas, fisiologistas, pedagogos e especialistas em gestão do marketing esportivo). Os pesquisadores salientam a importância do aumento das pesquisas em judô no campo acadêmico brasileiro.

Portanto, este estudo proporcionará também a possibilidade de disseminação do assunto Gestão Esportiva, junto à comunidade judoística do Paraná. Existe a expectativa de contribuição similar junto a outras academias no futuro, bem como a execução de um trabalho direcionado junto à Federação Paranaense de Judô (FPRJ). O conhecimento científico proporcionado por este trabalho também poderá ser útil como ponto de partida para outras modalidades esportivas de combate.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O estudo monográfico foi dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução do assunto abordado, com destaque para a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa para a realização do estudo e a organização do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, com a abordagem dos aspectos referentes à Gestão Esportiva (conceituação e importância), o levantamento da situação estratégica em uma empresa (com ênfase no diagnóstico estratégico) e a modalidade Judô (histórico geral e fundamentos filosóficos).

O terceiro capítulo evidencia a metodologia da pesquisa, com ênfase da classificação da pesquisa realizada, a população e a amostra, o instrumento de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e a forma de análise dos dados obtidos.

O quarto capítulo apresenta a descrição e análise dos resultados alcançados. Na primeira seção é evidenciada a caracterização da empresa objeto de estudo. Posteriormente, é exposta a situação estratégica atual desta empresa, salientando-se a importância de ações corretivas a serem implantadas, necessárias para a melhoria da gestão empresarial.

O quinto capítulo expõe as conclusões do estudo realizado, bem como as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar a pesquisa sobre o assunto é necessária a compreensão de alguns conceitos, que são abordados durante o desenvolvimento deste capítulo, e descritos no embasamento teórico a seguir.

2.1 A GESTÃO ESPORTIVA

Nesta seção são apresentados os aspectos conceituais da Gestão Esportiva e a importância da utilização de ideias e modelos de planejamento no processo de Gestão do Esporte.

2.1.1 Conceituação de Gestão Esportiva

A área da Gestão Esportiva envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea. Pela abrangência que o esporte tem no contexto social dos dias de hoje, estão também envolvidos, de maneira geral, além dos conceitos e teorias da Administração, conhecimentos relativos à Economia, Marketing, Legislação e Política (BASTOS, 2004).

A Gestão Esportiva pode ser definida como a aplicação dos princípios de gestão para organizações desportivas, caracterizando-se, portanto, como o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz (BATEMAN e SNELL, 1998; ROCHA e BASTOS, 2011). Deste modo, as organizações esportivas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de prática ou administração esportiva, se configuram como campos de atuação para o gestor do esporte.

Em seus estudos, Chelladurai (2009), citado por Rocha e Bastos (2011, p. 94) propôs a separação das (a) organizações esportivas de (b) outras organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos.

Para o pesquisador, clubes, academias, equipes esportivas profissionais, escolas de esporte, entidades de administração do esporte (federações, confederações, ligas), dentre outras, são **organizações esportivas**. Estas oferecem

serviços esportivos para participantes e/ou para espectadores. Como exemplos, academias disponibilizam atividades para pessoas interessadas em fazer exercícios físicos (esporte para participantes) e clubes profissionais de futebol oferecem serviços a pessoas interessadas em assistir jogos de futebol (esporte para espectadores).

As atividades de **organizações que usam o esporte para promover seus produtos,** por sua vez, são atividades satélites à área de gestão do esporte, não devendo ser ignoradas por gestores esportivos, pois possuem grande importância econômica. Alguns exemplos podem ser citados, como as empresas que fabricam material esportivo, as mídias televisivas que transmitem jogos ou as consultorias esportivas que assessoram atletas.

Para Brunoro (1997), os campos de atuação da gestão esportiva estão relacionados com as organizações nas quais o profissional pode atuar: administração esportiva (instituições privadas, públicas, universidades e escolas, confederações, federações e ligas de modalidades, SESC, SENAC, SESI, área comunitária em geral), administração de clubes, elaboração e supervisão de projetos, chefia de delegações em eventos esportivos, montagem e supervisão de equipes.

Rezende (2000) apresenta, partindo do princípio da organização como unidade social, duas grandes áreas para o gestor do esporte: (a) organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer (centros de treinamento esportivo, escolinhas de modalidades, academias, clubes e associações exclusivamente esportivas, assessorias e consultorias voltadas ao esporte, confederações, federações e ligas, comitês, instituições, fundações) e (b) organizações que possuem setores específicos voltados para as atividades físicas, desportivas e de lazer (governo federal, governos estaduais, prefeituras, academias, hotéis, entidades representativas, clubes sociais, shoppings, etc.).

Considerando as diferentes organizações esportivas existentes, os programas envolvendo o estudo da gestão do esporte devem contemplar pelo menos sete conteúdos principais: gestão e liderança no esporte, marketing esportivo, aspectos legais do esporte, ética na gestão do esporte, finanças do esporte, comunicação no esporte e aspectos socioculturais do esporte (ROCHA e BASTOS, 2011).

Pires e Lopes (2001) propõem um conjunto de seis ideias, como modelo de enquadramento institucional da gestão esportiva: o estado de crise no

desenvolvimento do desporto moderno, a complexificação das práticas desportivas, o surgimento de diferentes organizações relacionadas à gestão do esporte, a existência de investigação científica na área, as diferentes oportunidades profissionais que estão surgindo, e a necessidade de formação de nível superior no âmbito da gestão esportiva.

Miller, Stoldt e Comfort (2002), por sua vez, propõem as dez áreas de conhecimento, necessárias para a capacitação do profissional em administração esportiva: administração e liderança, orçamento e finanças, economia, aspectos legais, ética na administração, dimensão sociocultural, governo, marketing, comunicação e experiência em campo na administração do esporte.

2.1.2 Importância do Processo de Gestão no Esporte

O esporte é uma atividade importante para a sociedade sob muitos pontos de vista (sociológico, econômico, político e jurídico). O desenvolvimento da gestão esportiva é importante para auxiliar a resolução de problemas, sendo necessária a aplicação de ideias e modelos de gestão e planejamento, para o melhor funcionamento das diferentes organizações esportivas (ROCHE, 2002).

Azevêdo (2009) reafirma a necessidade de que o primeiro passo para que o esporte seja tratado como um negócio é a atribuição de valor à gestão qualificada e competente do esporte, visando sempre a garantia de sobrevivência da organização, sendo importante que o comportamento administrativo esteja fundamentado na utilização de técnicas modernas, acompanhado de atitudes que possam reduzir os riscos e aumentar as possibilidades de sucesso do empreendimento.

Mesmo em tempos de crise mundial, a atividade econômica gerada pelo esporte continua muito significativa. No período que envolve o acontecimento dos grandes eventos esportivos, constata-se a movimentação volumosa de capital monetário. Há a necessidade de um planejamento estratégico que inclua todas as situações envolvidas para a realização de um evento esportivo de grande porte (gastos com transporte, alimentação, hospedagem, transmissão de jogos e imagens de eventos desportivos, premiação dos vencedores e pagamentos de estruturas, equipamentos e recursos humanos em geral) (AZEVÊDO, 2009).

O Brasil apresenta, enquanto nação, relevante diversidade cultural e desigualdade social. Com relação aos eventos esportivos mundiais, o nosso país

está diante de importantes desafios próximos: a realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014 (alocada em várias cidades) e também a organização dos Jogos Olímpicos de Verão (XXXI Olimpíada da era moderna), que serão realizados no Rio de Janeiro, em 2016. Além das profundas reformas estruturais necessárias (infraestrutura, transporte, segurança, acomodações, legado social), há a necessidade de várias ações relacionadas à gestão desportiva (planejamento da organização das competições para cada modalidade). Ambos os eventos necessitarão de bons gestores e serão ótimos cenários para investigações na área da gestão esportiva. Outros países, como a Austrália e a Espanha viveram momentos similares com a organização dos Jogos Olímpicos em 2000 e 1992, respectivamente (ROCHA e BASTOS, 2011; ROCHE, 2002).

Sob o ponto de vista competitivo, algumas modalidades têm mostrado que os setores esportivos, se bem gerenciados, podem ser grandes alavancadores de riquezas, desde que sejam administrados profissionalmente. Entre os exemplos mais recentes, é possível citar o fenômeno mundial das lutas *Ultimate Fighting Championship* (UFC). Neste evento de artes marciais mistas (MMA), o sucesso de mídia é significativo, movimentando expressivas somas, oriundas dos negócios que ocorrem nas cadeias produtivas mobilizadas em cada evento (TESTA, 2009).

Porém, em se falando de negócio esportivo, nada supera o futebol. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000), elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), o futebol mundial movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, dados deste mesmo relatório mostram que o futebol possui grande capacidade geradora de empregos, tendo efeito multiplicador maior que muitos setores tradicionais da economia, e tendo a hegemonia junto aos patrocinadores e à mídia esportiva. Mesmo assim, por problemas de gestão existentes, o país está longe de aproveitar todo o potencial existente, pois o futebol nacional representa menos de 1% do valor mundial movimentado anualmente (LEONCINI e SILVA, 2005).

Outras modalidades apresentaram resultados positivos nos últimos anos. Entre os esportes olímpicos, merece atenção destacada o voleibol (segunda modalidade mais praticada no país e a primeira na preferência do público feminino). A adoção de um modelo empresarial por parte da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) a partir de 1997, fundamentando sua estrutura em unidades de negócios, fez com que este esporte obtivesse cada vez mais espaço dentro do

cenário esportivo profissional, caracterizando-se como um exemplo de organização e de administração bem planejada e bem conduzida para outras modalidades olímpicas (MARONI, BENDES e BASTOS, 2010).

É importante salientar que o esporte de competição gerou novas formas de consumo esportivo: o esporte de lazer, o esporte escolar e o esporte para a saúde. Pessoas não atletas passaram a praticar atividades físicas em academias e clubes, influenciadas pela ideia da obtenção da saúde física e mental. Sob o ponto de vista econômico, ocorreu um aumento do consumo de bens esportivos, com a aquisição de produtos que vinculassem os não atletas ao mundo esportivo, tais como camisas, tênis, bonés, vestimentas próprias a determinadas modalidades, mochilas, cronômetros de alta precisão, etc. (AZEVÊDO, 2009).

Portanto, se para atividades esportivas como o futebol, o voleibol, o basquetebol e outras modalidades (coletivas ou individuais) salienta-se a necessidade de competência na gestão do negócio, o mesmo enfoque pode ser aplicado na gestão de empresas que oferecem atividades aos seus clientes, sejam eles atletas ou não atletas. O ambiente esportivo exige competência e qualificação para que as chances de se alcançar o sucesso sejam maiores, como ocorre em qualquer tipo de negócio pertencente a outro segmento econômico.

Guardadas as devidas proporções e finalidades, as mesmas técnicas administrativas necessárias para grandes clubes em nível internacional podem ser utilizadas em academias de atividades físicas, escolas de esportes, clubes esportivos e sociais, lojas de esportes, profissionais que realizam orientação de atividades físicas individualmente aos seus alunos (*personal trainers*) e empresas promotoras de eventos esportivos.

Para isso, é necessário que o profissional do esporte esteja continuamente se qualificando. A aquisição de conhecimento passa por uma adequada fundamentação teórica (estabelecimento de disciplinas específicas - graduação e pós-graduação), especialmente a que seja constituída com programas de ensino e pesquisa voltados à realidade e às perspectivas da área no país. Neste sentido, sob o ponto de vista acadêmico, tanto organizações esportivas como organizações não esportivas merecem a atenção de pesquisadores da área (ROCHE, 2002; BASTOS, 2004).

Bastos (2004) sugere, em seu artigo, que a pesquisa na área, de acordo com as tendências internacionais, siga quatro grandes vertentes temáticas: (a) Administração de Clubes e Associações Esportivas, (b) A Formação do Profissional

de Administração Esportiva, (c) Economia e Marketing Esportivo e (d) Administração, Políticas Públicas de Esporte e Terceiro Setor.

2.2 O PROCESSO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA

Nesta seção são apresentados os aspectos e definições pertinentes do processo de Planejamento Estratégico e da etapa do Diagnóstico Estratégico, bem como das metodologias utilizadas para o diagnóstico ambiental em uma organização.

2.2.1 Planejamento Estratégico

O estudo das estratégias empresariais foi embasado historicamente com base em conceitos militares, a respeito de como vencer os inimigos, através da avaliação das forças do oponente, da utilização dos fatores psicológicos da batalha e do caráter situacional das estratégias. Com a inserção desses princípios aos métodos de gestão, foi possível definir a Estratégia Empresarial como o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos utilizados para viabilizar uma situação futura desejada (mapeamento das direções em uma organização), levando em conta as alternativas oferecidas pelo ambiente e os recursos disponíveis (FERNANDES e BERTON, 2005).

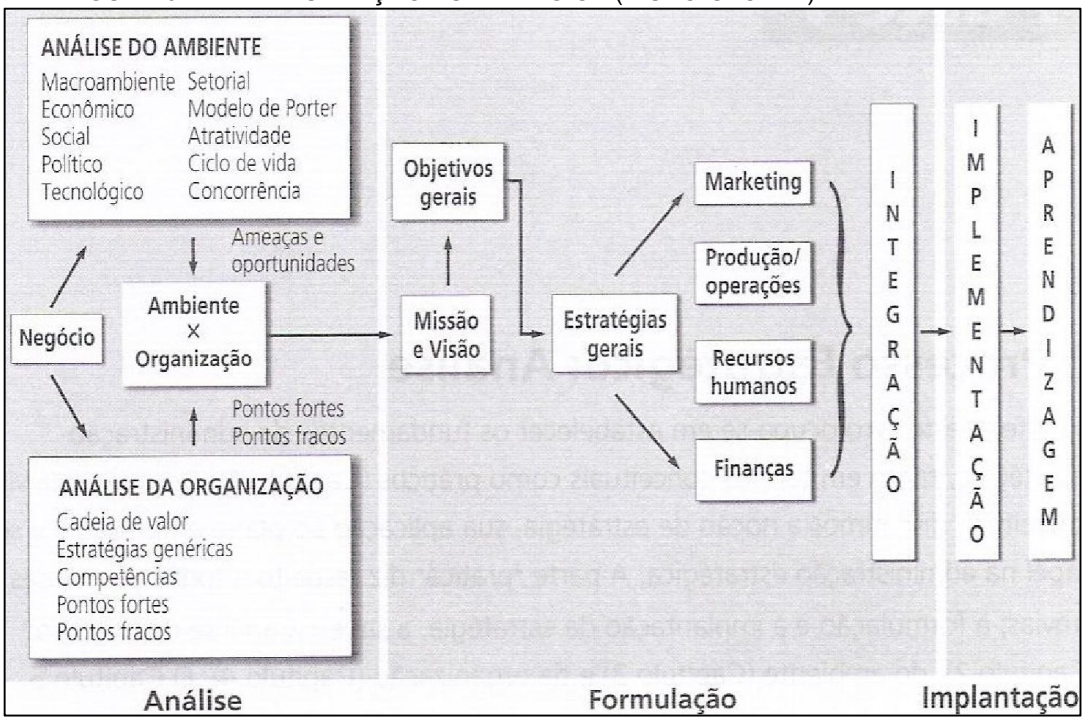
A Administração Estratégica pode ser definida como um processo contínuo (que se inicia fora da organização e desdobra-se dentro dela) e interativo (começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira) que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Isto implica, portanto, que os administradores sigam uma série de etapas, repetidas ciclicamente: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz operacional, formulação da estratégia, implantação da estratégia e controle estratégico (CERTO e PETER, 2005).

Padoveze (2009) afirma que o Planejamento Estratégico é um processo preparatório para a organização (renovação, crescimento e transformação), de modo a aumentar suas chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. O pesquisador salienta ainda que a estratégia da empresa deve englobar todos os seus objetivos (funcionais e divisionais), em um processo

integrado e interativo. Neste sentido, a Administração Estratégica refere-se à maneira através da qual a organização pretende implantar uma determinada estratégia, para alcançar os objetivos propostos.

Fernandes e Berton (2005) e Maximiniano (2000), em seus trabalhos, salientam a existência de diferenças sutis entre "Administração Estratégica" e "Planejamento Estratégico". Segundo os pesquisadores, vários autores entendem a Administração Estratégica como um processo mais amplo, que abrange o planejamento, a execução e o controle. O Planejamento Estratégico, nessa concepção, envolve unicamente a primeira etapa (planejar, com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização).

FIGURA 01 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (VISÃO GLOBAL)



FONTE: FERNANDES e BERTON (2005, p. 03)

Portanto, de acordo com a figura 01, o planejamento contempla as duas primeiras etapas (análise e formulação). Deve-se salientar, porém, que a etapa da implantação não pode ser indiferente ao processo de planejar, pois quando se formula um plano, deve-se pensar também em como este será implantado, e quais as alternativas de monitoramento. Da mesma forma, é preciso considerar que a progressão entre as três etapas do processo estratégico não são estanques, sendo possível pensar em realizá-las de forma simultânea e/ou voltar para etapas

anteriores durante o processo de desenvolvimento do planejamento e da implantação (FERNANDES; BERTON, 2005).

De acordo com Roche (2002), o Planejamento Estratégico possui as seguintes características:

a) Formalidade (contém um método em sua realização, aprovação e acompanhamento, e o seu resultado é um produto concreto);
b) Globalidade (afeta o conjunto da organização, determinando seus objetivos e estratégias comuns);
c) Realismo (usa a realidade como ponto de referência);
d) Flexibilidade (possui capacidade de adaptação às mudanças do ambiente e às situações desfavoráveis);
e) Continuidade (é um processo contínuo no tempo);
f) Aceitação do plano pelo conjunto da organização (conhecimento e aceitação por parte dos funcionários da entidade).

O Planejamento Estratégico em uma empresa de negócios permite a obtenção de diversos benefícios: a tendência de aumento dos níveis de lucro, o efetivo comprometimento de todos os membros da organização (desde a gerência até os funcionários da parte operacional) com a realização das metas organizacionais de longo prazo e a adaptação aos movimentos do mercado ou às ações dos concorrentes (CERTO e PETER, 2005). Outras vantagens adicionais frequentes podem ser citadas em uma entidade, quando utilizam a estratégia (FERNANDES e BERTON, 2005):

- A possibilidade de maior controle sobre o seu destino;
- Enxergar as oportunidades existentes e futuras;
- Transformar ameaças atuais em oportunidades relevantes;
- Definir novos caminhos para a empresa;
- Desenvolver processos educacionais, através do incentivo à interação entre seus funcionários;
- Mobilizar recursos para um objetivo comum;
- Promover mudanças necessárias;
- Vender ideias realizáveis.

2.2.2 Diagnóstico Estratégico

A análise do ambiente e dos fatores internos - Diagnóstico Estratégico - constitui uma das principais etapas do processo de Administração Estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos (atuais e futuros) e oportunidades para a empresa, auxiliando a garantir o sucesso na implantação de uma estratégia.

Nesse contexto, o ambiente organizacional estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua, sendo o conjunto de todos os fatores (internos e externos) que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos (FERNANDES e BERTON, 2005).

Para Maximiano (2000), o diagnóstico da situação estratégica de uma organização é o ponto de partida para elaboração do seu plano estratégico, devendo focar cinco elementos (objetivos e metas, clientes e mercado, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho).

Segundo Roche (2002), a avaliação do ambiente tem como objetivos: (a) oferecer uma análise integral das forças, pressões e situações que atuam e condicionam o ambiente no qual se desenvolve uma organização, (b) refletir sobre o futuro, com relação aos fatores externos e internos que influenciam e condicionam a existência da organização e (c) identificar os problemas, limitações, possibilidades, e, consequentemente, as medidas, objetivos, estratégias e programas a serem adotados no futuro.

O ambiente de uma organização (apresentado na figura 02) geralmente é dividido em três níveis (CERTO e PETER, 2005; FERNANDES e BERTON, 2005):

1) Geral (macroambiente).

É um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes (econômico, social, político, legal e tecnológico) sobre os quais a organização não tem nenhum controle.

O macroambiente geralmente é considerado como uma situação imposta, pois dificilmente será modificável pela maioria das empresas.

2) Operacional (setorial).

É um nível de ambiente externo à organização (porém mais próximo a esta), composto por fatores (clientes, fornecedores, mão-de-obra, concorrentes e questões internacionais) que possuem implicações específicas e imediatas na empresa.

É mais facilmente influenciável pela entidade, pois o foco do ambiente operacional é o mercado onde a empresa está inserida.

Diversas metodologias podem ser estudadas para o mapeamento do ambiente operacional de uma organização: (a) Modelo das Cinco Forças de Porter (análise estrutural da indústria), (b) Análise do ciclo de vida do setor, (c) Análise do tamanho e crescimento do mercado, (d) Análise da atratividade do setor e (e) Análise estratégica da concorrência.

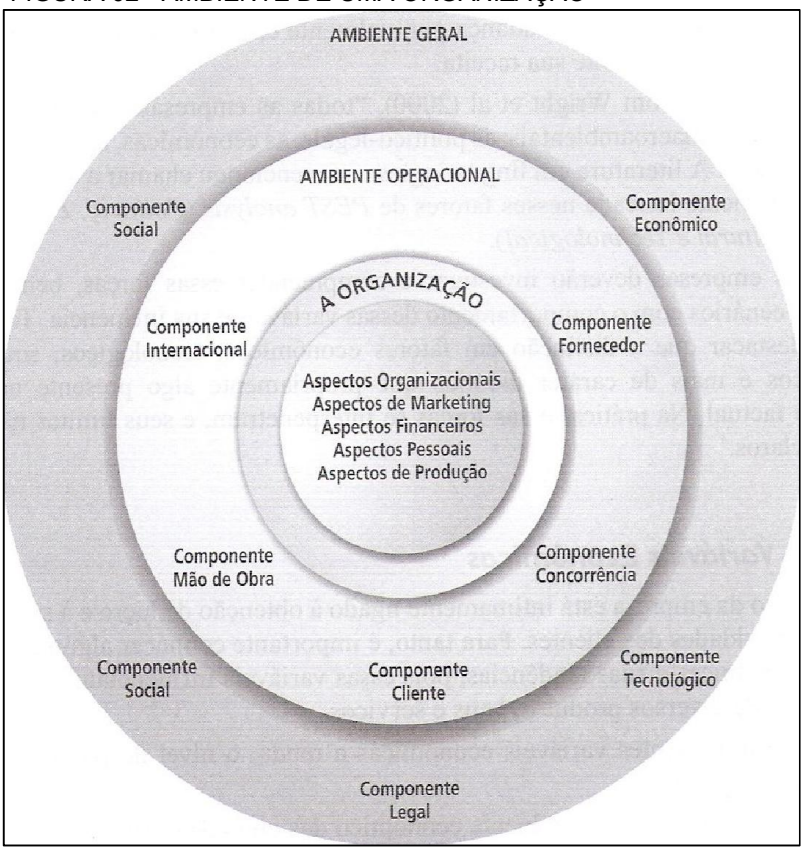
3) Interno (a própria organização).

É o nível de ambiente próprio da organização (aspectos organizacionais, financeiros, de marketing, relacionados à produção, de pessoal), tendo implicações imediatas e específicas em sua administração. São mais facilmente perceptíveis e controláveis.

Nesse tipo de ambiente, a análise possui o objetivo de evidenciar as qualidades e deficiências da empresa, diante da posição atual dos seus produtos e serviços frente ao seu mercado de atuação.

O diagnóstico do ambiente interno pode ser feita através das seguintes abordagens: (a) Identificação das competências da organização, (b) Análise da Cadeia de Valor, (c) Análise das estratégias genéricas e (d) Análise das áreas funcionais da empresa.

FIGURA 02 - AMBIENTE DE UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: CERTO e PETER (2005, p. 26)

Antes de partir para a formulação das estratégias empresariais, é necessária uma análise simultânea das informações obtidas tanto do ambiente externo quanto do diagnóstico da organização. Algumas técnicas analíticas podem ser citadas (FERNANDES e BERTON, 2005):

- Matriz produto-mercado (avalia os produtos e/ou serviços oferecidos/a oferecer com relação aos mercados atuais e futuros);
- Matriz BCG (avalia os produtos/serviços oferecidos com relação ao ciclo de vida e a geração/uso de caixa);
- Matriz GE (aborda um negócio segundo a sua força competitiva e a atratividade no mercado, enfatizando o posicionamento da empresa);
- Matriz parentesco (aperfeiçoamento da Matriz GE, pois estuda também a análise de competências da empresa);

- Tipologia de estratégias de Wright e colaboradores (detalha as estratégias genéricas de Porter, enfatizando os elementos ambientais do mercado);
- Análise SWOT (resume os principais impactos do ambiente e as características da organização, gerando insumos para a efetuação das estratégias da empresa).

2.2.3 As Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças de Porter (ou "Análise Estrutural da Indústria") é uma metodologia de diagnóstico do ambiente operacional e avaliação da rentabilidade estrutural de um setor, na qual o desempenho de uma empresa está ligado a dois fatores: (a) o desempenho estrutural do setor correspondente e (b) o posicionamento da empresa nesse setor (FERNANDES e BERTON, 2005; CERTO e PETER, 2005).

Segundo Porter (1986), a análise amplia o conceito de concorrência, que deve ser vista considerando-se cinco forças competitivas, as quais determinam o nível de rentabilidade da empresa, possuindo intensidade variável, dependendo do ramo de atuação da organização:

1) Ameaça de novos concorrentes (entrantes potenciais).

Novas empresas que entram em determinado setor econômico ganham capacidade e desejo de obter participação no mercado e nos lucros. Sua entrada efetiva depende, porém, de algumas barreiras (identidade de marca, capital financeiro para os investimentos necessários, diferenciação entre produtos/serviços oferecidos, retaliação esperada dos concorrentes existentes, etc.). Caso determinado mercado seja atrativo e não existam barreiras significativas, corre-se o risco da entrada de novos competidores a qualquer momento.

Deve-se enfatizar que as empresas já estabelecidas podem se beneficiar da experiência acumulada na produção e comercialização dos produtos oferecidos, com consequente obtenção de custo unitário inferior às empresas inexperientes. De maneira geral, quanto maior forem as barreiras de entrada, menor a possibilidade de entrada de outras empresas no segmento de atuação.

2) Rivalidade em relação aos concorrentes existentes.

As empresas existentes em um mesmo segmento de atuação tentam atrair clientes, tirando-os umas das outras. Este tipo convencional de concorrência se manifesta geralmente na forma de concorrência acentuada de preços, batalhas de publicidade, frequente introdução de produtos inovadores e melhores serviços aos consumidores. Salienta-se que, nesta situação, as empresas são mutuamente dependentes (as ações de uma sempre exercem impacto sobre as demais).

3) Ameaça de produtos e serviços substitutos.

Todas as empresas de um determinado setor estão continuamente competindo com empresas que fornecem produtos substitutos, o que irá provocar a limitação do retorno potencial do segmento, devido à imposição de um teto de preços. Assim, quanto mais atraente for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, menor será a cobertura dos lucros para o setor. Com relação aos produtos substitutos que desempenhem funções equivalente ou superior, maior será a pressão a ser exercida no mercado.

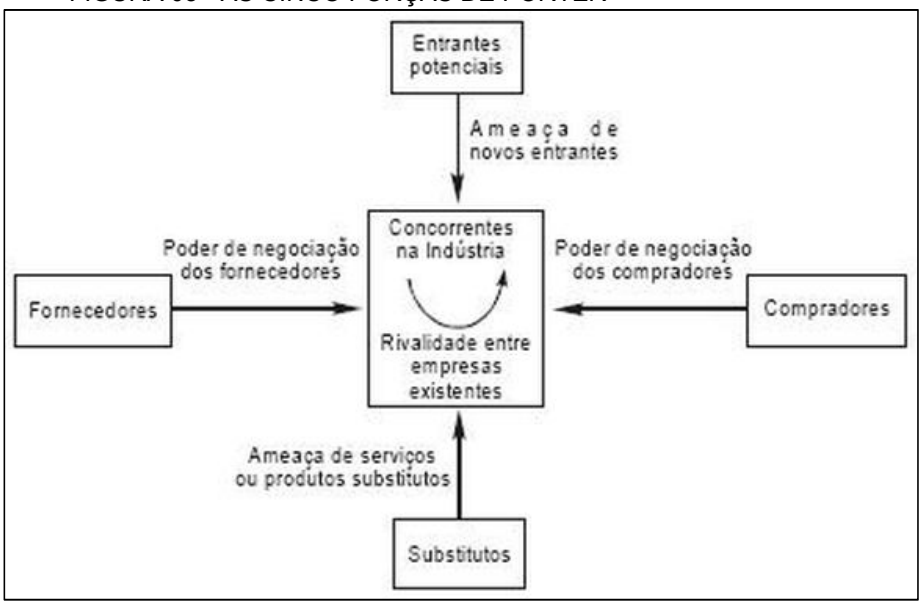
4) Poder de compra dos clientes.

Os compradores competem com a empresa porque forçam uma baixa dos preços, barganham por melhor qualidade ou mais serviços a serem fornecidos e jogam os concorrentes uns contra os outros, provocando a diminuição da lucratividade do setor.

5) Poder de negociação dos fornecedores.

Os fornecedores representam um risco competitivo em qualquer segmento porque podem aumentar o preço dos insumos ou reduzir a sua qualidade. Além disso, os fornecedores podem reduzir a lucratividade de um setor caso as empresas não suportem os aumentos de preços impostos e a diminuição dos prazos para o pagamento das compras.

FIGURA 03 - AS CINCO FORÇAS DE PORTER



FONTE: PORTER (1986, p. 23)

De acordo com esse modelo (figura 03), quanto maior a força competitiva, menor será a rentabilidade estrutural do setor e, consequentemente, da empresa. Em uma situação extrema, um segmento com forte concorrência, fornecedores e compradores poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual ocorre a facilidade de entrada de novas empresas concorrentes, dificilmente será rentável no longo prazo (FERNANDES e BERTON, 2005).

2.2.4 A Cadeia de Valor

A análise da Cadeia de Valor é um processo de diagnóstico do ambiente interno da organização utilizado para separar as diferentes etapas que compõem a formação de um produto ou serviço. Implica, portanto, na realização de um exame sistemático de todas as atividades (primárias e de suporte) envolvidas nessa produção, de modo a separar as etapas que agregam ou não valor (FERNANDES e BERTON, 2005).

É possível inferir que esta avaliação corresponde a um modelo analítico dos processos básicos de obtenção de valor agregado em um empreendimento, servindo

como referência para avaliar a obtenção das vantagens competitivas existentes em relação às empresas concorrentes.

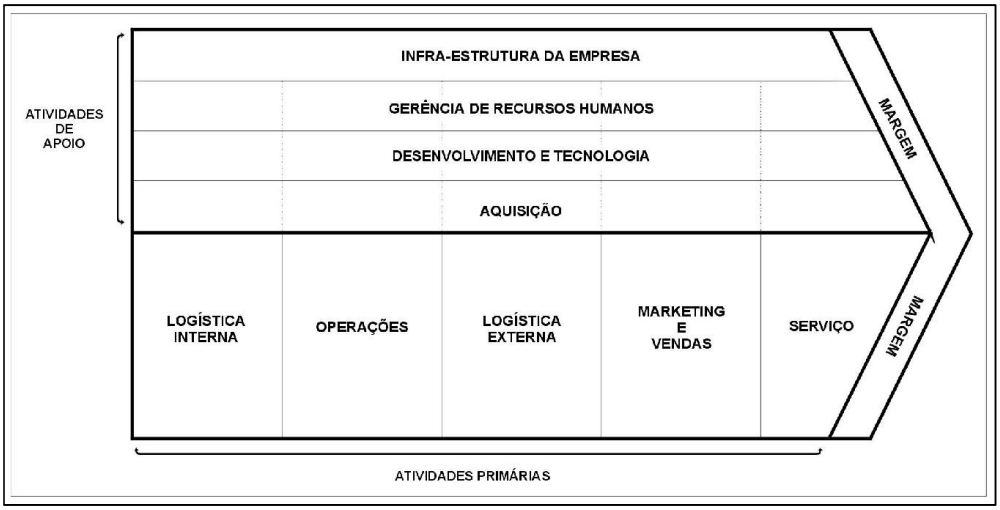
O Modelo de Porter (1992) para a Cadeia de Valor divide as atividades em:

a) **Atividades primárias** (relacionadas diretamente ao ciclo operacional, do fluxo de produção até o cliente).
   - ✓ Logística interna (recebimento e armazenagem dos insumos, controle dos estoques, armazenagem dos produtos em elaboração, programação de transporte, devoluções);
   - ✓ Operações (etapas para a transformação dos insumos em produto final, manutenção dos equipamentos, testes periódicos necessários, montagem das instalações);
   - ✓ Logística externa (armazenagem dos produtos acabados, programação e processamento dos pedidos efetuados pelo cliente, entrega do produto final);
   - ✓ Marketing e Vendas (promoções, propagandas, vendas, relacionamento com os clientes, precificação);
   - ✓ Serviços (instalação, reparo do produto, fornecimento de garantia, fornecimento de peças de reposição, treinamento).

b) **Atividades de apoio** (secundárias).
   - ✓ Infraestrutura da empresa (administração geral, finanças, contabilidade, gestão da qualidade, planejamento);
   - ✓ Gerência de pessoas (recrutamento, contratação, treinamento, remuneração e desenvolvimento dos funcionários);
   - ✓ Desenvolvimento de tecnologia (pesquisa e desenvolvimento, projetos para a melhoria do produto e/ou processo produtivo);
   - ✓ Estrutura para aquisição de insumos (compra de matéria-prima, suprimentos, outros itens consumíveis, instalações físicas, equipamentos para produção, estrutura para a parte administrativa).

Através da gestão eficaz dessas atividades (FIGURA 04), a empresa consegue gerar valor:

FIGURA 04 - ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR



FONTE: PORTER (1992, p. 35)

É importante salientar que cada função na cadeia de valor da empresa é um gerador de custos. Assim, esta avaliação é bastante utilizada em setores de alta tecnologia, pois permite a redução dos custos do negócio, através da identificação dos elos da cadeia de valor que são mais frágeis (que apresentam custos elevados). Portanto, é fundamental que a empresa busque ter sua competitividade aumentada, através da otimização e coordenação do desempenho em todas as suas áreas. A diminuição dos custos tem impacto direto no preço final de venda, possibilitando que ele seja mais baixo, permitindo a criação de diferenciais que agreguem valor para o consumidor (ANDION e FAVA, 2002).

2.2.5 A Metodologia SWOT

A metodologia SWOT é um processo de diagnóstico que utiliza simultaneamente informações provenientes tanto do ambiente externo quanto do diagnóstico interno da organização, sendo extremamente útil para o entendimento da situação global da empresa (CERTO e PETER, 2005).

O termo SWOT, proveniente do inglês *Strenghts* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que possuem maior impacto para o desenvolvimento da estratégia (FERNANDES e BERTON, 2005).

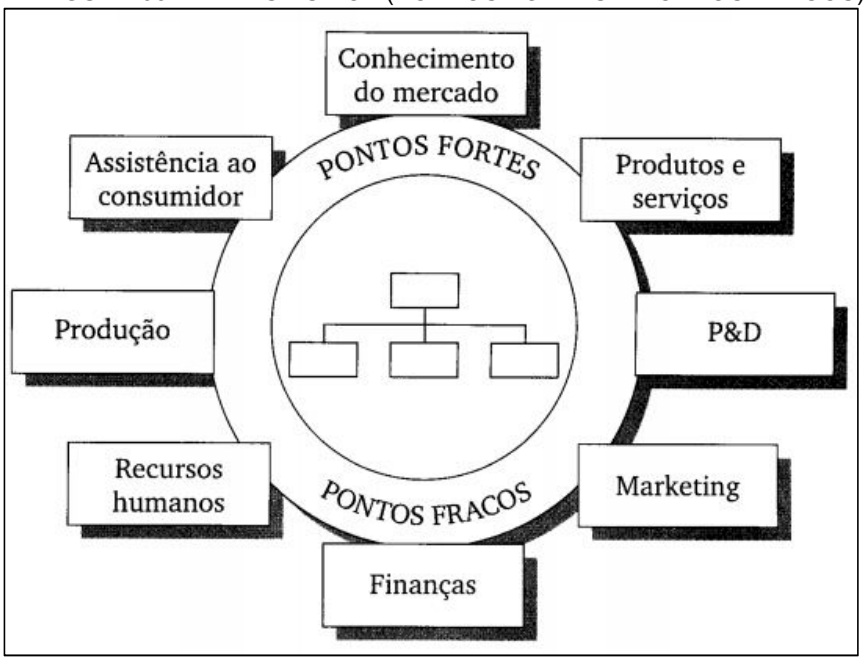
As forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) (figura 05) referem-se aos aspectos internos da organização, comparados com a competição e com as

expectativas do mercado. Essas variáveis devem ser confrontadas com os objetivos empresariais, que indicarão quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão relevantes no futuro (PADOVEZE, 2009).

Os pontos fortes de uma organização são condições ou características internas que contribuem para o cumprimento da missão. Ou seja, são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes.

Os pontos fracos, por sua vez, são condições ou características internas que reduzem a probabilidade de cumprimento da missão. Assim, são as características competitivas da empresa que a deixa em desvantagem frente aos concorrentes (SALGADO e VENDRAMINI, 2003).

FIGURA 05 - ANÁLISE SWOT (PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS)



FONTE: MAXIMINIANO (2000, p. 217)

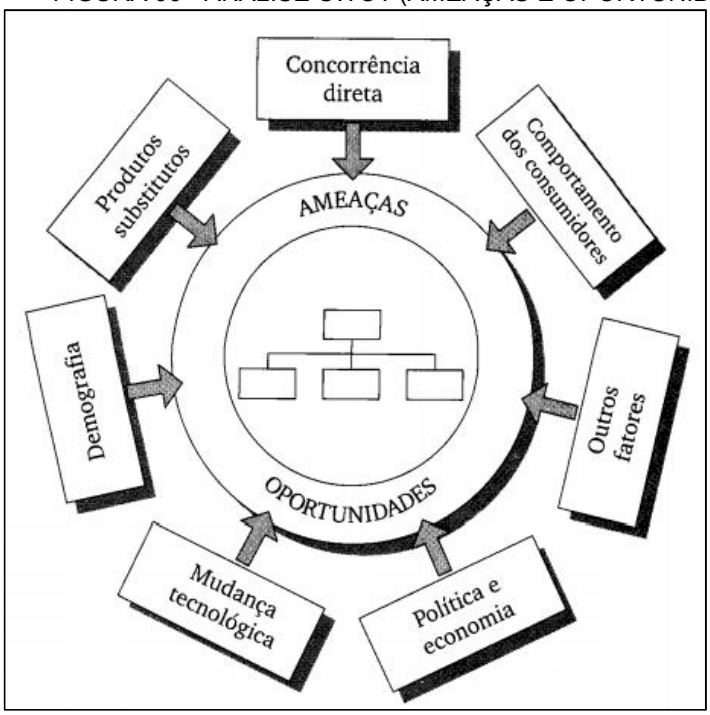
As ameaças e oportunidades (figura 06), por sua vez, dizem respeito ao ambiente externo, devendo identificar potenciais problemas que os fatores ambientais (concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambiente econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, desenvolvimento tecnológico, demografia, clima) podem trazer no futuro para a empresa, bem como as áreas a serem trabalhadas, em função de novos interesses no negócio (PADOVEZE, 2009).

As ameaças de uma organização são situações ou eventos futuros, externos à empresa e por ela não gerenciáveis diretamente que, se não forem evitadas,

podem dificultar o cumprimento da missão. São, portanto, as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa no alcance do seu objetivo.

As oportunidades, por conseguinte, são situações ou eventos futuros, externos à empresa e por ela não gerenciáveis diretamente que, quando bem aproveitadas, podem facilitar o cumprimento da missão (SALGADO e VENDRAMINI, 2003).

FIGURA 06 - ANÁLISE SWOT (AMEAÇAS E OPORTUNIDADES)



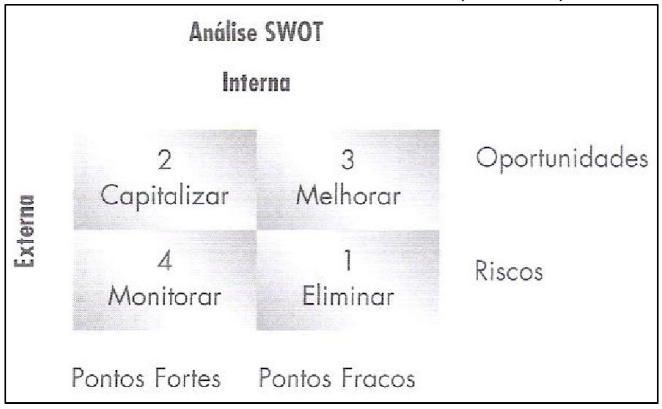
FONTE: MAXIMINIANO (2000, p. 210)

Assim, ao olhar para o mercado, é possível enxergar várias oportunidades a serem aproveitadas e ameaças a serem evitadas. Analisando internamente a organização, enxergam-se seus pontos positivos a serem potencializados e os pontos negativos a serem aprimorados.

A metodologia SWOT é realizada em através da utilização de uma “matriz” (figura 07). Os principais pontos fortes e fracos e as principais oportunidades e ameaças são cruzados através de uma tabela de dupla entrada. Em cada cruzamento (“forças x oportunidades”, “fraquezas x oportunidades”, “forças x ameaças” e “fraquezas x ameaças”), é feita a avaliação do impacto causado, bem

como a ação futura a ser planejada (monitoramento, melhoria, capitalização do evento ou tentativa de eliminação).

FIGURA 07 - METODOLOGIA SWOT (MATRIZ)



FONTE: PADOVEZE (2009, p. 101)

Portanto, a utilização da metodologia SWOT auxilia na formulação de objetivos e estratégias para o futuro da organização, com a obtenção do cenário atualizado (otimista ou pessimista), simplificando o processo geral de planejamento e servindo de união entre as diferentes fases desse processo. Esta metodologia deve ser utilizada continuamente, pois é preciso acompanhar o crescimento dos concorrentes e as modificações ambientais frequentes (ROCHE, 2002).

Tendo sido os principais aspectos do modelo gerencial que serve de base para o presente estudo, a seguir são apresentados os aspectos históricos e fundamentos da modalidade Judô, que se refere às especificidades do objeto empírico em análise.

2.3 A MODALIDADE JUDÔ

O Judô não é apenas uma luta corporal, na qual o objetivo é dobrar o adversário e arremessá-lo ao chão. Por trás dos treinamentos físicos e técnicos, existe uma filosofia oriental envolvida, que propõe a disciplina e o equilíbrio mental como forma de vida e de encarar o semelhante. Sua origem data do século XIX, e seu desenvolvimento no Brasil tem sido ampliado, desde a sua implantação em nosso país.

2.3.1 Histórico e Fundamentos Filosóficos do Judô

Essa modalidade de luta corporal foi criada no Japão em 1882, por Jigoro Kano (estudioso das diferentes formas de combate), através da fundação do Instituto Kodokan (academia existente até hoje), tendo como base a eliminação dos aspectos mais agressivos do Jiu-Jitsu (que formava os guerreiros japoneses). Kano, portanto, eliminou os golpes mais violentos e desenvolveu a nova modalidade, que tinha como filosofia a formação de cidadãos pacíficos, através da integração do corpo e da mente (CBJ, 2013a; SHINOHARA *et al*., 1984).

Com isso, o judô se tornou um sistema de ataque e defesa eficaz (com técnicas de projeção, estrangulamentos e chaves em articulações dos braços), utilizando movimentos em que a força muscular, aliada à velocidade de raciocínio, é fundamental para dominar um oponente.

O Judô (do termo japonês 'Caminho Suave') possui como princípios: (a) Eficiência Máxima - *Seiryokuzenyô* (o melhor uso da energia individual com o máximo de eficiência) e (b) Bem estar e benefícios mútuos - *Jitakyôei* (FPRJ, 2013e).

Sob o ponto de vista técnico, esta modalidade possui alguns elementos de abordagem ancorados em elementos da Física, para a execução das suas técnicas: (a) Princípio do equilíbrio e desequilíbrio (deslocamento do centro de gravidade do oponente), (b) Princípio do sistema de alavancas humanas (movimentos de músculos e ossos em torno das articulações, com aproveitamento da potência utilizada) (c) Princípio do máximo contra o mínimo (ação com o máximo de energia concentrada frente a pontos vulneráveis do adversário) e (d) Princípio do momento (executar uma ação no tempo adequado, com aproveitamento da oportunidade surgida) (GRAÇA, 2006).

No Brasil o judô chegou em 1908, através dos imigrantes japoneses, e o primeiro a se destacar, alguns anos depois, foi o professor Mitsuyo Maeda (Conde Koma), que ofereceu os seus serviços à Academia Militar, e o Exército Brasileiro acabou incorporando essa luta de combate aos seus treinamentos rotineiros (SHINOHARA *et al*., 1984).

Enquanto os imigrantes nipônicos espalhavam-se pelo sul do Brasil, aumentava o número de academias e de praticantes. Em 1969, foi fundada a Confederação Brasileira de Judô (CBJ), reunindo as federações estaduais existentes

e unificando a organização administrativa e esportiva da modalidade de competição (CBJ, 2013a).

A prática da modalidade no Paraná iniciou-se por volta de 1936, na cidade de Assaí, posteriormente, se difundindo para Londrina, Rolândia, Cornélio Procópio e Apucarana (devido à migração de japoneses oriundos do estado de São Paulo em direção ao norte do Paraná). Com a criação da Federação Paranaense de Judô (FPRJ) em 1961, o judô passou a ser normatizado, ensinado e praticado em todo o estado do Paraná (SUZUKI, 1994; FPRJ, 2013a).

O Judô, pelas características de integração física e social que possui, é um esporte completo, sendo recomendada a sua prática pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), que salienta a promoção de valores de amizade, participação e respeito mútuo e esforço para melhoria. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em seus estudos, também recomendou a sua prática para crianças e jovens (de quatro a vinte e um anos de idade), salientando que o judô é o esporte de lutas que possibilita um relacionamento saudável com outras pessoas, utilizando o jogo e a luta como integradores dinâmicos, promovendo a educação física integral, não estando relacionado à violência (CBJ, 2013c).

Como modalidade de competição, o judô é um esporte olímpico muito disputado (desde 1964 para os homens e 1992 para as mulheres), e o Brasil possui vários lutadores de expressão. Até o momento, foram conquistadas 19 medalhas nas várias edições dos Jogos Olímpicos, e 28 medalhas e Campeonatos Mundiais Seniores da modalidade (CBJ, 2013b).

Para os Jogos Olímpicos a serem realizados no Rio de Janeiro, em 2016, o judô é visto como carro-chefe. De acordo com dados da CBJ, um judoca que defenda a seleção nacional recebe R$ 145 mil (em média) em investimento anual, viaja quinze vezes (nove para fazer treinamentos e seis para competições - 20 lutas internacionais, em média), faz quatro controles antidoping e aproximadamente 20 exames médicos, recebendo avaliações de 42 profissionais. A análise de vídeo é amplamente utilizada (mais de 600 horas de vídeos de rivais) (CONDE, 2014).

Atualmente o judô é praticado em todo o território nacional, sendo ensinado em academias, escolas infantis e clubes, e reconhecido como uma atividade saudável que pode ser aplicada a todos (homens e mulheres, crianças e idosos, independente do vigor físico).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a apresentação da metodologia utilizada foi divida em duas etapas: classificação da pesquisa e procedimentos metodológicos. Quanto à classificação da pesquisa, sua abordagem é feita de acordo com os objetivos gerais, o delineamento da pesquisa, a amostra e os instrumentos utilizados. Com relação aos procedimentos metodológicos, são enfatizadas as técnicas de coleta de dados utilizadas e a forma de análise de dados adotada para esse estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica pode ser classificada de três maneiras: (a) quanto à abordagem do problema, (b) quanto aos objetivos e (c) quanto aos procedimentos. O estudo executado nessa monografia possui as seguintes características:

a) Quanto à abordagem do problema: trata-se de um estudo *qualitativo*.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), o estudo qualitativo utiliza-se da coleta de dados sem a necessidade de medição numérica para o descobrimento ou o aperfeiçoamento das questões de pesquisa. Essa abordagem permite provar ou não hipóteses em seu processo de interpretação. Além disso, os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis.

b) Quanto aos objetivos: trata-se de uma pesquisa *descritiva*.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas possuem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Também são úteis no estabelecimento de relações entre variáveis.

c) Quanto aos procedimentos adotados: trata-se de uma pesquisa *bibliográfica* e de um *estudo de caso*.

Michel (2009) e Gil (2002) definem a pesquisa bibliográfica como uma busca de conhecimento, para problemas e soluções, cujas fontes são conhecidas (sendo desenvolvida com base em material já elaborado), constituídas principalmente de livros e artigos científicos.

Yin (2010) caracteriza o estudo de caso como o procedimento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente identificáveis.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Sampieri, Collado e Lucio (2013) definem a amostra (enfoque qualitativo), como uma unidade de análise ou conjunto de pessoas, contextos, eventos ou fatos sobre o qual se coletam os dados, sem que necessariamente seja representativo do universo. A população (ou universo) por sua vez, pode ser definida como o conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações.

Neste projeto monográfico se fez a opção pela realização de um estudo de caso. Portanto, a *população* para esse estudo é o conjunto de colaboradores e prestadores de serviços de uma academia de judô da cidade de Curitiba-Paraná. A *amostra* para a realização dos questionamentos foi composta pelo proprietário e fundador da academia (o profissional apto a fornecer os dados necessários à pesquisa).

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002), para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. O questionário é entendido como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. A entrevista, por sua vez, é definida como uma técnica que envolve duas pessoas e uma delas formula perguntas e a outra responde (face a face). O formulário é caracterizado como uma técnica em que o pesquisador formula questões elaboradas com antecedência e anota as respostas.

Neste estudo, os instrumentos de pesquisa adotados foram a *entrevista* e o *formulário*. Em ambos, foi desenvolvido o construto da pesquisa (APÊNDICE 01), de acordo com os objetivos (geral e específicos).

As questões relacionadas à caracterização geral da academia de judô podem ser visualizadas no (QUADRO 01).

QUADRO 01 - CONSTRUTO (CARACTERIZAÇÃO DA ACADEMIA)

Objetivos	Questões
Caracterização geral da academia	Qual o histórico da academia? Como é a estrutura física da academia? Qual a sua formação acadêmica? Qual a sua formação esportiva na modalidade judô? Qual a equipe de trabalho existente? Qual a estratégia de atualização profissional? Como é o planejamento administrativo? Qual o critério para a escolha dos fornecedores? Quais os serviços oferecidos pela academia aos alunos? Quantos alunos a academia possui atualmente (por faixa etária)? Como é o planejamento para ministrar as aulas? Como é o planejamento para ministrar os treinamentos específicos para atletas de competição? Quais os principais resultados competitivos dos atletas em 2013? Como é o planejamento envolvendo a participação nos diferentes campeonatos (viagens)? Como você analisa a academia junto ao mercado? Como você analisa a academia junto aos seus clientes?

FONTE: elaborado pelo autor

As perguntas a respeito da possível entrada de novos concorrentes estão discriminadas no (QUADRO 02).

QUADRO 02 - CONSTRUTO (ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES)

Objetivos	Questões
Avaliação da entrada de novos concorrentes	É possível ser pequeno para entrar no negócio? As academias concorrentes têm marcas desconhecidas? Os clientes deste ramo de negócio são fiéis? O investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos pode ser baixo? Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores? A tecnologia dos concorrentes é patenteada? É necessário investimento em pesquisa? O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento? Existem exigências legais que beneficiam academias existentes (ou limitam a entrada de novas empresas)? As academias estabelecidas têm pouca experiência no negócio (ou custos altos)? É improvável uma guerra com os novos concorrentes? O mercado está saturado?

FONTE: elaborado pelo autor

As indagações com relação à rivalidade entre as academias de judô existentes em Curitiba-Paraná podem ser visualizadas no (QUADRO 03).

QUADRO 03 - CONSTRUTO (RIVALIDADE ENTRE ACADEMIAS DO RAMO)

Objetivos	Questões
Avaliação da rivalidade entre as academias existentes no ramo	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos? O setor onde se situa o negócio apresenta crescimento lento? Algumas academias prosperam em detrimento de outras? Os custos fixos são altos? Existe pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos existentes? A disputa de preços entre os concorrentes é acirrada? Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes? É muito dispendioso para as academias já estabelecidas saírem do negócio?

FONTE: elaborado pelo autor

Os questionamentos a respeito de produtos substitutos à modalidade judô estão relacionados no (QUADRO 04).

QUADRO 04 - CONSTRUTO (OUTROS ENTRANTES)

Objetivos	Questões
Avaliação dos produtos substitutos (outros entrantes)	Existe uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos? Os produtos/serviços substitutos possuem custos mais baixos que os das academias existentes no negócio? As academias não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços? Os setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, provocando um aumento da concorrência?

FONTE: elaborado pelo autor

As questões sobre a relação entre a academia e seus clientes podem ser visualizadas no (QUADRO 05).

QUADRO 05 - CONSTRUTO (ACADEMIA X CLIENTES)

Objetivos	Questões
Avaliação do poder de negociação dos clientes da academia	Os seus clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores? Os produtos/serviços vendidos pela academia representam muito nos custos dos clientes ou de suas compras? Os produtos/serviços que os clientes compram são padronizados? Os seus clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores? Existe sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos em sua academia? Os produtos/serviços vendidos pela academia são essenciais para melhorar os produtos do comprador? Os seus clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor? Os seus clientes trabalham com margens de lucro achatadas?

FONTE: elaborado pelo autor

As perguntas a respeito do relacionamento entre a academia e seus fornecedores estão discriminadas no (QUADRO 06).

QUADRO 06 - CONSTRUTO (ACADEMIA X FORNECEDORES)

Objetivos	Questões
Avaliação do poder de negociação dos fornecedores de produtos e serviços para a academia	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras? Os produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes são facilmente substituídos por outros? As academias existentes no negócio são clientes importantes para os fornecedores? Os materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor? Os produtos/serviços comprados dos fornecedores são diferenciados? Existem custos significativos para se mudar de fornecedor? Existe ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor?

FONTE: elaborado pelo autor

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Michel (2009) define as técnicas de coletas de dados como instrumentos utilizados para coletar dados e informações, para que seja possível realizar a análise, de modo a explicar os aspectos teóricos estudados. São, portanto, ferramentas essenciais para a fidelidade e qualidade da pesquisa. Assim, sua elaboração e aplicação devem seguir critérios rigorosos, que não comprometam a qualidade dos resultados.

Para o desenvolvimento deste estudo monográfico, foram adotados os seguintes procedimentos de coleta de dados:

a) Levantamento de dados secundários, através de pesquisa em material bibliográfico especializado no tema Judô, tais como livros de referência, monografias, dissertações, teses, periódicos científicos e material informativo disponibilizado na internet.
b) Realização de entrevistas e preenchimento de *formulários*, em que se seguiu um roteiro previamente definido.
c) Observação espontânea e participativa do pesquisador (também praticante da modalidade judô).

Os objetivos e justificativas do estudo, o agendamento dos encontros na academia para a coleta dos dados e o compromisso da utilização das informações de maneira ética e responsável foram acordados entre o pesquisador e o responsável pela academia.

3.5 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

A escolha do tipo de análise a ser efetuada depende dos dados coletados. Por este projeto monográfico se tratar de um estudo qualitativo (os dados coletados foram qualitativos), a análise a ser realizada é a qualitativa.

Para Yin (2010), a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinadas de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente. Para o mesmo autor, toda a análise de estudo de caso deve seguir uma estratégia analítica geral, definindo as prioridades para o que deve ser analisado e por quais motivos efetuar essa avaliação.

Segundo Gil (2002), o processo de análise de dados envolve vários procedimentos: codificação das respostas obtidas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Para o pesquisador, a interpretação dos dados pode acontecer após ou juntamente com a análise, consistindo em estabelecer a ligação entre resultados obtidos com outros já conhecidos, sejam estes derivados de teoria, ou de estudos realizados anteriormente.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a análise qualitativa possui objetivos centrais: dar ordem aos dados; organizar as unidades, categorias, temas e padrões; compreender o contexto no qual estão inseridos os dados; descrever experiências; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões; explicar situações, contextos, fatos, fenômenos; gerar questionamentos; reconstruir histórias; relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada; construir teorias. Assim, na análise qualitativa, a confiabilidade e a validade não são produtos de testes estatísticos, mas se originam da valorização do processo de análise.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir dos dados coletados, conforme o roteiro de entrevista e as pesquisas realizadas junto à academia de judô objeto deste estudo de caso.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção são apresentadas as características inerentes à academia de judô em análise (histórico da empresa, estrutura física, perfil do fundador e tipos de produtos e serviços oferecidos), os dados socioeconômicos da região de atuação e a contextualização do setor de academias de Judô em Curitiba - Paraná.

4.1.1 Histórico e Estrutura Física da Empresa

A academia de Judô Lemanczuk Junior, filiada à Federação Paranaense de Judô (FPRJ), foi fundada em 1996, e sua sede localiza-se em Curitiba - Paraná, na Rua Santa Rita de Cássia, 178 (bairro Ahú).

FIGURA 08 - LOGOTIPO DA ACADEMIA JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR

FONTE: LEMANCZUK (2013)

A empresa possui uma estrutura física total de duzentos e dezoito metros quadrados (figuras 09 e 10), divida em:

a) Área de treinamento (tatami), com sessenta e quatro metros quadrados;
b) Outras dependências (sala de espera, secretaria, banheiro e vestiário feminino, banheiro e vestiário masculino), com trinta metros quadrados no total;

c) Estacionamento próprio, com cento e vinte e quatro metros quadrados.

FIGURA 09 - FOTO DA FACHADA DA ACADEMIA

FONTE: LEMANCZUK (2013)

FIGURA 10 - FOTO DA ÁREA DE TREINAMENTOS (TATAMI)

FONTE: LEMANCZUK (2013)

4.1.2 Perfil do Proprietário

O proprietário e fundador da academia (José Luis Lemanczuk Junior) é praticante da modalidade desde 1980, sendo faixa-preta 4º Dan, graduado em Educação Física (Licenciatura e Bacharelado com Aprofundamento em Treinamento Desportivo) pela Universidade Tuiuti do Paraná em 2002. Junto à FPRJ ocupou diversos cargos, tendo sido Técnico de Equipes de Rendimento da Federação Paranaense de Judô desde 2000, Membro da Coordenação de Arbitragem da Delegacia da Região Sul da FPRJ desde 2003 e Coordenador Estadual das Seleções de Rendimento do Estado do Paraná no período 2007-2013.

Além do proprietário, a equipe de trabalho é formada por mais um professor faixa-preta para ministrar aulas, dois auxiliares de aulas, uma atendente de secretaria e uma auxiliar de limpeza. A atuação administrativa na empresa é efetuada pelo próprio proprietário (não existe um setor específico com essa finalidade).

Com relação à atualização profissional, os professores faixas-pretas realizam diversos cursos anuais obrigatórios, oferecidos pela FPRJ, e relacionados ao aperfeiçoamento profissional na modalidade:

- Credenciamento dos Técnicos para a participação nos campeonatos;
- Seminário Estadual de Arbitragem;
- Cursos relacionados à parte técnica da modalidade (atualização na projeção dos golpes e lutas de solo);
- Curso de Primeiros Socorros;
- Curso de Padronização para Promoção de Faixas dos alunos.

4.1.3 Tipos de Produtos e Serviços

Neste local ensina-se somente a modalidade *judô*, em diferentes horários ao longo da semana, de acordo com a faixa etária dos alunos praticantes. Atualmente, a academia possui duzentos e nove alunos (onze bolsistas) de todas as faixas etárias (educação infantil, adolescência, adultos e veteranos), com diferentes objetivos (iniciação esportiva para crianças e adultos; prática do esporte como exercício físico; competição na modalidade em campeonatos regionais, estaduais, nacionais e internacionais; retorno à prática do esporte para ex-atletas). Em sua maioria, os alunos são provenientes das proximidades (bairros Ahú, Cabral e Juvevê).

É importante salientar que a empresa apresentou um crescimento de aproximadamente 60% no número de alunos matriculados em relação ao ano anterior (2012, com cento e trinta e um alunos).

Com relação aos atletas de competição (feminino e masculino), a academia apresentou em 2013 resultados expressivos em campeonatos regionais e estaduais (torneios, copas, seletivas, paranaenses), nacionais (brasileiros, jogos da juventude) e internacionais (sul-americanos, pan-americanos e mundiais) (LEMANCZUK, 2013).

4.1.4 Dados Socioeconômicos da Região de Atuação

Curitiba é a capital do Paraná, um dos três Estados que compõem a Região Sul do Brasil. Sua fundação oficial data de 29 de março de 1693, quando foi criada a Câmara. Está localizada a uma distância de 400 km de São Paulo (maior centro econômico do Brasil), o que a coloca como porta de entrada privilegiada para os países do Mercosul (CURITIBA, 2013).

As características territoriais da capital paranaense, os dados políticos-administrativos e as informações gerais da área social podem ser visualizados na (FIGURA 11).

FIGURA 11 - PERFIL DO MUNICÍPIO DE CURITIBA

PERFIL DO MUNICÍPIO DE CURITIBA

TERRITÓRIO

INFORMAÇÃO	
Altitude	934 metros
Desmembrado	Paranaguá
Instalação	29/03/1693
Área Territorial (ITCG)	435,495 km^2
Distância à Capital (SETR)	- km

ÁREA POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

INFORMAÇÃO	FONTE	DATA	ESTATÍSTICA	
Número de Eleitores	TSE	2012	1.172.939	pessoas
Prefeito(a)	TRE	2013	Gustavo Bonato Fruet	

ÁREA SOCIAL

INFORMAÇÃO	FONTE	DATA	ESTATÍSTICA	
População Censitária - Total	IBGE	2010	1.751.907	habitantes
População - Contagem (1)	IBGE	2007	1.797.408	habitantes
População - Estimada	IBGE	2013	1.848.946	habitantes

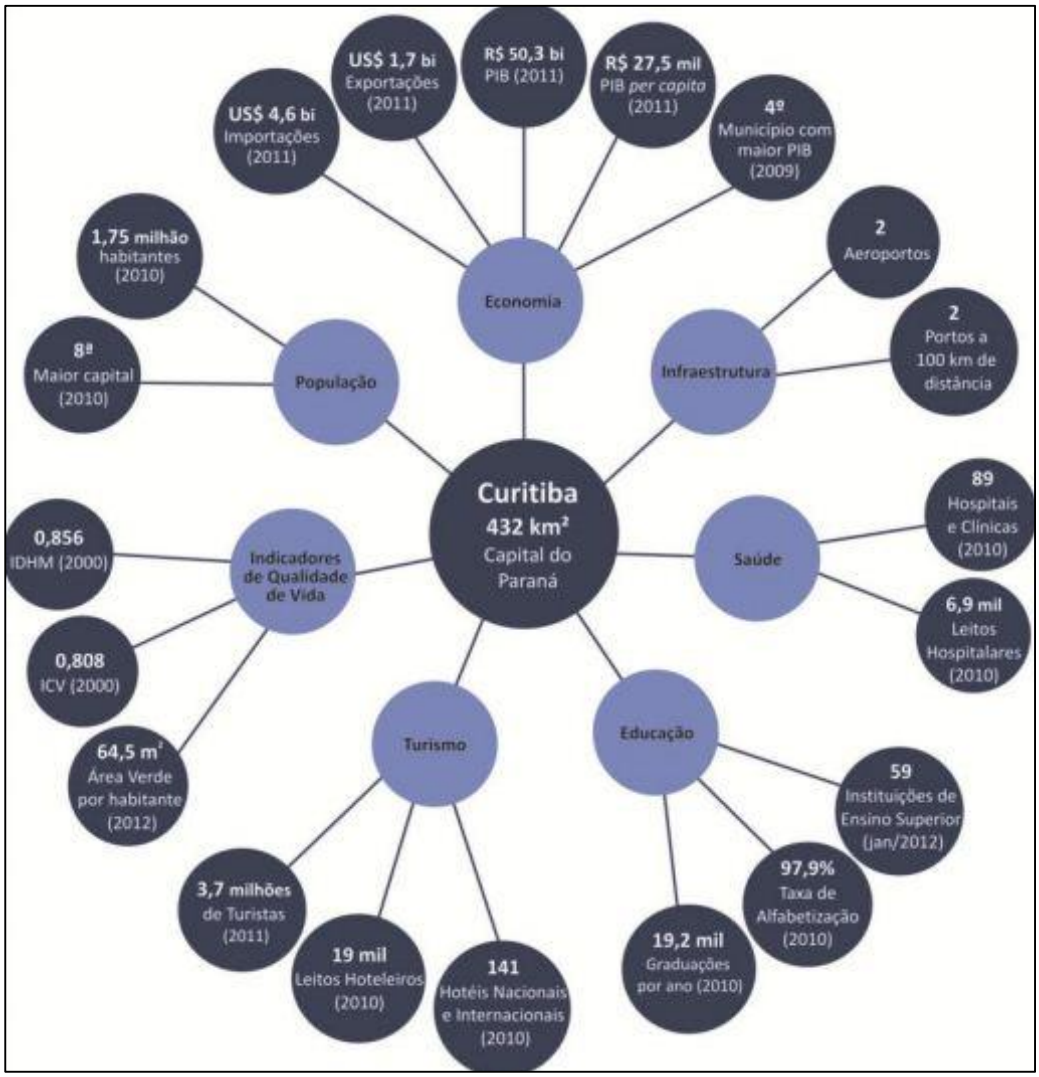
FONTE: IPARDES (2013)

Curitiba teve seu projeto de desenvolvimento econômico impulsionado em 1973, com a criação da Cidade Industrial de Curitiba (CIC), projeto inédito que destinava uma área afastada para a instalação de novas indústrias e para o deslocamento das indústrias já existentes na cidade. Um novo grande salto aconteceu na década de 90, com a chegada de grandes montadoras de automóveis na Região Metropolitana de Curitiba (RMC).

Além disso, Curitiba é uma cidade que possui destacada política urbana, mobilidade, conectividade, infraestrutura e logística e disponibilidade de energia. A mão de obra qualificada, formada por 59 instituições de ensino superior, também torna a cidade atrativa para novos investimentos (AGÊNCIA CURITIBA, 2012).

A capital do estado do Paraná é um modelo de gestão urbana, de transporte coletivo e de meio ambiente desde a década de 70, com a apresentação de um planejamento urbano moderno. Essas políticas renderam à população de Curitiba qualidade de vida, comprovada por indicadores que medem o desenvolvimento das cidades, visualizados na figura 12.

FIGURA 12 - SÍNTESE DE INDICADORES DE CURITIBA



FONTE: AGÊNCIA CURITIBA - Guia do Investidor (2012)

4.1.5 O setor de Academias de Judô em Curitiba - Paraná

As Lutas, Artes Marciais e Modalidades Esportivas de Combate (L/AM/MEC) estão presentes em número considerável na cidade de Curitiba. O último levantamento disponibilizado pelos órgãos públicos municipais (TABELA 01), em novembro de 2010, apontou a presença de 50 instrutores de artes marciais autônomos (CNAE 1-44.70.01) e 64 academias de artes marciais (CNAE P.85.9.1-1/00-02), presentes ao longo de 41 bairros da capital paranaense (IPPUC, 2013).

TABELA 01 - INSTRUTORES E ACADEMIAS DE ARTES MARCIAIS/BAIRRO

Bairro	Instrutores de artes marciais	Academias de artes marciais	Total (bairro)
Centro	9	17	**26**
Boqueirão	1	5	**6**
Juvevê	1	5	**6**
Portão	3	3	**6**
Rebouças	3	2	**5**
Ahú	4	0	**4**
Santa Felicidade	1	3	**4**
Santa Quitéria	3	1	**4**
Bacacheri	1	2	**3**
Capão Raso	1	2	**3**
Pinheirinho	1	2	**3**
Xaxim	2	1	**3**
Outros Bairros	20	21	**41**
Total (Geral)	**50**	**64**	**114**

FONTE: IPPUC - Curitiba em dados (2013)

É importante salientar que a liberação do alvará pela Prefeitura Municipal contempla a atividade autônoma *instrutor de artes marciais* e o estabelecimento *academia de artes marciais*. Desta maneira, qualquer modalidade relacionada às lutas, artes marciais ou modalidades esportivas de combate (judô, karatê, taekwondo, wrestling, artes marciais mistas, boxe, capoeira e outras) está inclusa na tabela acima.

Com relação ao Judô especificamente, ele é ensinado tanto a nível escolar (crianças a partir dos 04 anos) como em uma esfera social mais abrangente (não escolar). Portanto, sua prática é realizada por pessoas nas diferentes etapas da vida, para ambos os sexos, em escolas (educação infantil, ensino fundamental e

ensino médio), academias especializadas, clubes sociais, institutos, condomínios, empresas, organizações não governamentais, centros esportivos municipais, praças públicas, etc. (CORREIA e FRANCHINI, 2010).

Para os praticantes da modalidade que queiram se tornar competitivos (ou seja, realizar a prática do judô com treinamentos específicos voltados ao alto rendimento e aos campeonatos), há a necessidade de *filiação* ou *vinculação* das academias à federação estadual da modalidade (no caso, a Federação Paranaense de Judô - FPRJ). Estando regularizadas, estas instituições passam a ter o direito de participação dos seus atletas em torneios e campeonatos autorizados pela FPRJ (eventos oficiais), participação dos professores e alunos nos diferentes cursos de atualização realizados durante o ano, e regularização das promoções de faixas de seus alunos junto à FPRJ (FPRJ, 2013 - c).

Para a organização da localização das academias no estado do Paraná, a FPRJ adota o sistema de *Regiões*. Assim, o Paraná foi subdividido em 05 Regiões (Centro Sul, Noroeste, Norte, Oeste e Sul) (TABELA 02), de modo a permitir a realização de campeonatos, treinamentos e cursos regionais, facilitando a interação entre as academias mais próximas e a divulgação da modalidade em todo o estado. Portanto, as academias de Curitiba estão localizadas na Região Sul (juntamente com outras cidades da região metropolitana e do litoral do estado) (FPRJ, 2013 - b).

TABELA 02 - ACADEMIAS DE JUDÔ POR REGIÕES (FPRJ)

Região	Principais localidades	Academias
Centro Sul	Ponta Grossa, Guarapuava	10
Noroeste	Maringá, Campo Mourão	14
Norte	Londrina, Cornélio Procópio	13
Oeste	Cascavel, Toledo, Foz do Iguaçu	13
Sul	Curitiba, Araucária	24
TOTAL		**74**

FONTE: FPRJ (2013)

As 20 entidades de Curitiba, filiadas ou vinculadas à FPRJ, podem ser visualizadas no (QUADRO 07).

QUADRO 07 - ENTIDADES FILIADAS OU VINCULADAS À FPRJ

Academias de Curitiba - FPRJ
Academia de Judô Vida
Associação de Judô Godar
Associação de Judô Iwashita
Associação de Judô Vila Izabel
Associação Franciscano de Ensino do Sr. Bom Jesus
Bushido
Clube Curitibano
Clube Duque de Caxias
Colégio Positivo
CSSEX - Clube dos Sub-Tenentes e Sargentos do Exército
CTO - Centro de Treinamento Olimpico
Judô Bulla
Judô Da Rocha
Judô Kussumoto
Judô Lemanczuk Junior
Judô Nintai do Brasil
Judô Tonietto
Paraná Clube
Sociedade Morgenau
Sociedade Thalia de Curitiba

FONTE: FPRJ (2013)

Para os atletas iniciantes, são realizados os Torneios Regionais (permitindo a inserção do aluno a nível competitivo). Na Região Sul ocorreram 02 competições regionais em 2013 (QUADRO 08), com um número expressivo de participantes, envolvendo a maioria das academias de Curitiba.

QUADRO 08 - TORNEIOS REGIONAIS REALIZADOS EM 2013

Região Sul	Data	Atletas participantes	Academias	Academias de Curitiba
Torneio Regional I	07/04/2013	737	19	18
Torneio Regional II	08/09/2013	1.024	17	16

FONTE: FPRJ (2013)

Para os lutadores com nível mais elevado, acontecem anualmente Campeonatos, Copas, Torneios e Seletivas (para campeonatos sul-brasileiros, nacionais e internacionais), envolvendo os atletas de alto rendimento de todo o estado.

4.2 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

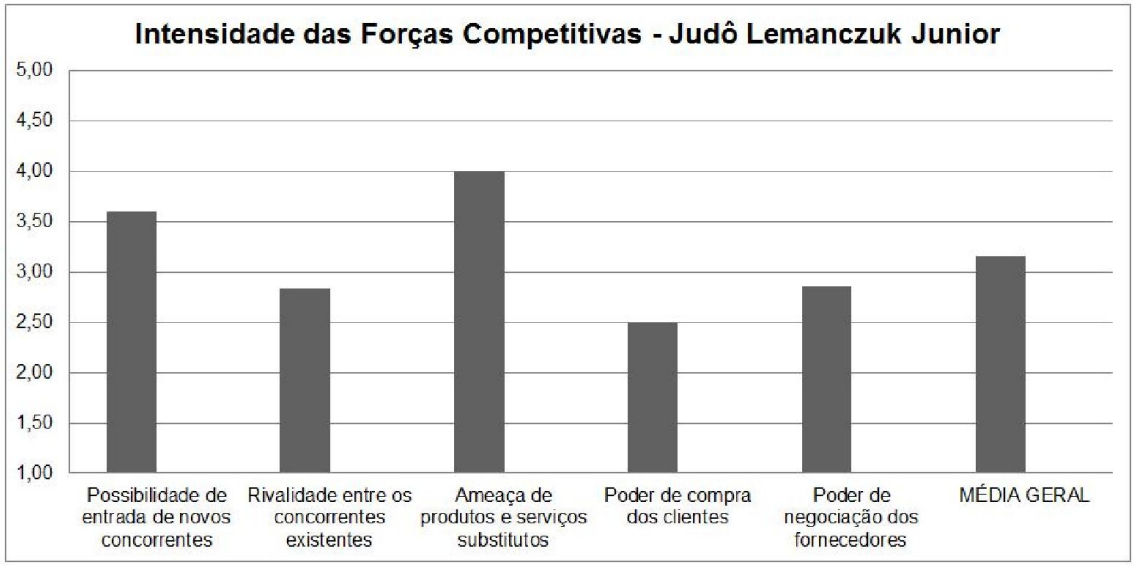
Para realizar o diagnóstico do ambiente operacional da academia de judô em estudo, a metodologia de escolha foi o Modelo das Cinco Forças de Porter. Este modelo permite a visualização das forças do ambiente externo que mais afetam uma organização.

Assim, as cinco forças competitivas (ameaça de novos concorrentes, rivalidade em relação aos concorrentes existentes, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de compra dos clientes e poder de negociação dos fornecedores), quando analisadas conjuntamente, possibilitam a avaliação do desempenho da empresa em relação ao setor a que ela está inserida.

O entendimento das forças competitivas em uma análise ambiental estrutural é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, com ações ofensivas ou defensivas para a obtenção de menores custos unitários e maiores preços de venda, de modo a obter um retorno sobre o investimento mais adequado para o negócio.

Para realizar esta análise, os dados foram obtidos através das entrevistas realizadas, do preenchimento do formulário elaborado e da observação participativa do pesquisador. Para cada pergunta efetuada (APÊNDICE 02) foram atribuídas *notas de avaliação* às respostas obtidas (01 - discordo totalmente; 02 discordo; 03 - a questão é parte falsa e parte verdadeira; 04 - concordo; 05 concordo totalmente), o que permitiu a obtenção da *intensidade da força competitiva* atuante sobre a academia de judô (Baixa - 1,0 até 1,70; Média - 1,71 até 3,40; Alta - 3,41 até 5,00). Os resultados para a academia Judô Lemanczuk Junior podem ser visualizados no (GRÁFICO 01).

GRÁFICO 01 - FORÇAS COMPETITIVAS (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)



FONTE: elaborado pelo autor

4.2.1 Ameaça de Novos Concorrentes

A intensidade desta força competitiva é alta (3,60) para a academia Judô Lemanczuk Junior (GRÁFICO 01). A facilidade da entrada de novos concorrentes no setor pode ser explicada por diferentes fatores:

- O investimento para montar uma academia de judô é relativamente pequeno, quando comparado a outros ramos de negócio;
- O investimento inicial é maior (a montagem da academia - estrutura do tatami, vestiários, parte administrativa, etc.), porém depois se trata apenas de manutenção periódica (custos baixos), taxas e cursos de atualização realizados na FPRJ, e gastos gerais com os campeonatos (viagens);
- Os preços praticados junto aos clientes são relativamente homogêneos;
- O aumento de profissionais de Educação Física interessados na área é um fator a ser considerado, pois o judô está em evidência (esporte

olímpico), sendo recomendado como esporte adequado para o desenvolvimento infantil;

- As academias de judô da cidade de Curitiba-Paraná são desconhecidas para o novo cliente em potencial (que ainda não está familiarizado com a modalidade);
- O mercado apresenta considerável número de academias de judô em Curitiba, porém há espaço em alguns bairros;
- Atividades diferenciadas a serem desenvolvidas na área permitem pensar ainda que existe abertura no mercado.

Entretanto, alguns aspectos podem dificultar a entrada de novos concorrentes, como a fidelidade dos atuais clientes (não ocorre migração forte entre academias), a tradição na área (existe muita indicação de alunos antigos) e o conhecimento necessário para o ensino e treinamento do judô (além do curso superior em Educação Física, vários professores possuem a "faixa preta", com mais de 10 anos de prática na modalidade).

4.2.2 Rivalidade em Relação aos Concorrentes Existentes

A intensidade desta força competitiva é média (2,83) para a academia Judô Lemanczuk Junior (GRÁFICO 01). Os fatores que explicam a atual rivalidade entre as empresas do ramo podem ser visualizados abaixo:

- O mercado apresenta considerável número de academias de judô em Curitiba-Paraná, com equilíbrio em tamanho e recursos;
- A maioria das academias está crescendo de maneira homogênea (e ainda existe espaço para crescimento, dependendo do bairro de atuação);
- A concorrência, em linhas gerais, se restringe parcialmente ao local de atuação da entidade (bairro onde está localizada), pois os clientes preferem, geralmente, optar por academias de judô que estejam próximas de suas residências ou de seus locais de trabalho;
- A diferenciação nas aulas e treinamentos ministrados (parte física e técnica) costuma ser um diferencial importante;

- Entre as academias filiadas junto à FPRJ, a diferenciação ocorre na participação nos eventos da Federação (torneios, campeonatos, seletivas, etc.), através dos resultados obtidos pelos seus atletas (nível regional, estadual, nacional e internacional).

4.2.3 Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos

A intensidade desta força competitiva é alta (4,00) para a academia Judô Lemanczuk Junior (GRÁFICO 01), em virtude do tempo utilizado e valores gastos pelos possíveis clientes para a realização de outras atividades. As principais ameaças de produtos e serviços substitutos podem ser visualizadas abaixo:

- A presença de academias que ensinam outras artes marciais (jiu-jitsu, artes marciais mistas, boxe, etc.), pois a difusão do MMA no país é enorme;
- O grande número de academias de musculação e ginástica existentes (outras formas de realizar condicionamento físico, com incentivo à saúde - fitness);
- A presença de escolinhas envolvendo outras modalidades esportivas (futebol, tênis, natação);
- Outras atividades de lazer (centros de dança, escolas de música, etc.);
- Há uma conscientização por parte da população da necessidade de se capacitar mais para aproveitar as oportunidades futuras no mercado de trabalho. Assim, outras atividades de aprendizado (escolas de línguas, cursos de informática, cursos profissionalizantes) acabam utilizando o tempo disponível do cliente para atividades esportivas.

A academia de judô, se bem gerida, pode ser competitiva, porém o marketing atual do judô curitibano é realizado amadoristicamente. Mesmo assim, o esporte continua em evidência (está presente nos canais a cabo nacionais, com a transmissão de campeonatos internacionais com a presença dos atletas da seleção nacional), devido aos resultados olímpicos dos atletas do país.

4.2.4 Poder de Compra dos Clientes

A intensidade desta força competitiva é média (2,50) para a academia Judô Lemanczuk Junior (GRÁFICO 01). As principais características dos compradores estão citadas abaixo:

- Os clientes de academias de judô são de todas as classes sociais e de todas as faixas etárias (educação infantil, adolescência, adultos e veteranos);
- Os pais procuram essa modalidade para seus filhos/as, como forma de desenvolvimento infantil e/ou iniciação esportiva;
- Para as pessoas que retomam a pratica da modalidade, a busca é pela melhoria no bem estar físico, mental e social (o ambiente é estimulante para a prática de exercícios físicos e para a troca de experiências).

Com relação ao negócio (academia de judô), os custos para o cliente são homogêneos (mensalidade na academia, anuidade para atletas e taxas para inscrição nos campeonatos).

É importante salientar que a prestação de um serviço diferenciado por parte da academia faz com que os compradores tenham menor sensibilidade aos preços a serem pagos (dificilmente haverá negociação no valor das mensalidades), em função da avaliação positiva dos serviços recebidos. Entretanto, uma eventual troca de academia não representa custo adicional importante para o cliente, uma vez que as mensalidades de outras academias apresentam preços relativamente homogêneos.

4.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

A intensidade desta força competitiva é média (2,86) para a academia Judô Lemanczuk Junior (GRÁFICO 01). Basicamente, existem dois tipos de fornecedores para academias de judô:

- Os que fornecem produtos/serviços específicos para a realização das atividades esportivas (vestimenta da modalidade - *kimono* e *faixa*; estrutura para treinos - *tatami*), com *relativo poder de negociação*;

- Os que fornecem produtos/serviços gerais comuns a qualquer empresa, com *baixo poder de negociação*, devido ao grande número de fornecedores existentes e a consequente facilidade para a aquisição (materiais de escritório; produtos de informática; higiene e limpeza; serviços contábeis, bancários, jurídicos, de marketing e comunicação; obras de manutenção, etc.).

A estrutura montada e a vestimenta própria são fundamentais para a execução das aulas. Os produtos são facilmente encontrados em lojas esportivas locais (com opções acessíveis também nas lojas virtuais nacionais e internacionais, em vendas realizadas pela internet), com vários modelos e preços.

Atualmente, os fornecedores de materiais específicos para a modalidade judô realizam várias parcerias com as academias (descontos na aquisição dos kimonos e faixas para clientes indicados; patrocínio de atletas em destaque; doação de kimonos e faixas para alunos carentes de projetos sociais), ocasionando benefícios mútuos a todas as entidades envolvidas neste ramo de negócio.

4.3 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

Como forma de diagnóstico do ambiente interno de uma empresa, a análise da Cadeia de Valor deve ser entendida como um passo fundamental dentro do Planejamento Estratégico Empresarial, pois possibilita o entendimento de como a organização está posicionada dentro do seu setor, proporcionando a compreensão das atividades (primárias e de suporte) que agregam valor para o cliente.

É importante salientar que, para a geração e manutenção de vantagens competitivas, é necessário que todas as atividades estejam coordenadas e integradas. A maneira como estas são realizadas determina os custos gerados, produzindo impacto relevante nos lucros da empresa. Assim, o correto conhecimento e gerenciamento da Cadeia de Valor se torna um diferencial competitivo relevante, no sentido em que colabora para a melhoria da rentabilidade do negócio.

A utilização da análise da Cadeia de Valor na academia de judô em estudo permitiu a visualização da empresa como um conjunto de atividades inter-relacionadas em todas as etapas do processo, desde o planejamento inicial dos serviços a serem prestados até a realização dos mesmos.

4.3.1 Atividades Primárias

Através das entrevistas realizadas, do preenchimento do formulário elaborado e da observação participativa do pesquisador, foi possível realizar o levantamento das seguintes atividades primárias para a academia Judô Lemanczuk Junior (QUADRO 09).

QUADRO 09 - ATIVIDADES PRIMÁRIAS (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)

ATIVIDADES PRIMÁRIAS
Logística Interna
Cadastro dos alunos (dados pessoais, ficha de avaliação médica)
Acolhida aos alunos (orientações gerais sobre os procedimentos a serem adotados durante as aulas e treinamentos)
Orientação para a aquisição do kimono (judogui)
Operações
Execução das aulas da modalidade
Execução de treinamentos técnicos específicos
Execução de treinamentos físicos específicos
Logística Externa
Treinamento com diferentes academias (intercâmbio)
Participação nos campeonatos regionais, paranaenses, brasileiros, internacionais
Planejamento e acompanhamento das viagens
Marketing e Vendas
Estímulo à pratica do judô
Análise da imagem da academia junto ao mercado
Análise da imagem da academia junto aos clientes
Estratégia de acesso aos novos clientes (propaganda)
Elaboração dos preços das aulas
Atendimento local aos alunos e familiares
Serviço Pós-Venda
Atendimento ao cliente após o serviço prestado
Verificação das necessidades dos clientes
Tratamento das reclamações existentes

FONTE: elaborado pelo autor

Entre as atividades primárias que geram valor para o cliente, devem ser salientados os procedimentos realizados junto ao aluno iniciante. As orientações gerais para o início da modalidade, o auxílio na escolha da vestimenta a ser usada

(em função dos diferentes modelos/tamanhos/preços existentes) e a apresentação aos futuros colegas de treinamentos (ambientação no tatami) são fundamentais, promovendo um ambiente acolhedor, de modo que o aluno se sinta confortável para a iniciação do esporte. Além disso, as aulas e treinos sempre são ministradas por um professor faixa-preta (experiente na modalidade) e um auxiliar de aulas, o que transmite segurança no aprendizado básico dos golpes (projeções do oponente) e nas quedas realizadas.

A academia também realiza avaliações periódicas dos alunos (os chamados *exames de faixa*). Neste momento, cada judoca é avaliado individualmente, respondendo a questões teóricas da modalidade e executando os movimentos aprendidos ao longo do ano. Desta maneira, é possível observar a evolução gradual do aluno praticante da modalidade.

Com relação aos atletas de rendimento, as participações nos diferentes campeonatos regionais, estaduais e nacionais são definidas conforme calendário anual da FPRJ e da CBJ. Portanto, o planejamento necessário (seleção dos atletas aptos para cada nível de competição, verificação das categorias de peso, pagamento das taxas de inscrição, logística para as viagens, presença de técnico da academia em cada área de competição) é realizado, visando o sucesso dos atletas nas competições.

Os resultados competitivos obtidos nos últimos anos, em relação às outras academias do estado, comprovam o sucesso dos procedimentos realizados. De acordo com a FPRJ, o professor José Luis Lemanczuk Junior foi o primeiro colocado no “Ranking de Técnicos e Professores 2013”, e a atleta da academia Thais T. S. Kondo foi a primeira colocada no “Ranking de Atletas 2013”, envolvendo atletas de todas as faixas etárias e ambos os sexos (FPRJ, 2013d).

A Academia de Judô Lemanczuk possui homepage própria (http://www.judolemanczuk.com.br) e endereço na rede social Facebook (https://www.facebook.com/AcademiaDeJudoLemanczukJr), apresentando diversas informações úteis (horários de aulas, calendário de eventos, resultados dos atletas nas competições realizadas, conteúdo teórico e prático para a realização dos exames de faixa, informações da FPRJ e CBJ, etc.).

Com relação ao atendimento de pais e familiares, a academia utiliza os serviços da atendente de secretaria. Para questionamentos relacionados ao

aprendizado do aluno, este é realizado antes e depois dos treinos, pelo próprio professor da modalidade.

4.3.2 Atividades de Apoio

Através das entrevistas realizadas, do preenchimento do formulário elaborado e da observação participativa do pesquisador, foi possível realizar o levantamento das seguintes atividades de suporte (secundárias) para a academia Judô Lemanczuk Junior (QUADRO 10).

QUADRO 10 - ATIVIDADES DE APOIO (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)

ATIVIDADES DE APOIO
Infra Estrutura
Verificação dos requisitos legais para a abertura da academia de judô
Investimento inicial financeiro
Planejamento administrativo (atividades mensais)
Planejamento orçamentário (cálculo de receitas e despesas mensais)
Elaboração da política de qualidade
Gerência de Recursos Humanos
Formação acadêmica do profissional (graduação, pós graduação)
Formação esportiva (registro junto à FPRJ)
Recrutamento de novos professores
Participação em cursos específicos da modalidade
Participação em cursos na área administrativa
Motivação da equipe de trabalho
Treinamentos internos (uniformização de procedimentos)
Plano de incentivos
Desenvolvimento de Tecnologia
Cronograma de inserção à modalidade (alunos iniciantes)
Elaboração do roteiro das aulas (preparação física e desenvolvimento técnico)
Planejamento dos treinamentos específicos para atletas de competição
Aquisição
Escolha dos fornecedores (parte administrativa)
Escolha dos fornecedores (específicos da modalidade)
Aquisição e montagem da estrutura (tatami)

FONTE: elaborado pelo autor

Nas atividades de apoio, é necessário enfatizar a preocupação da academia com a formação e a atualização judoística dos profissionais envolvidos. Ao longo do ano, diferentes cursos e treinamentos específicos da modalidade são realizados (aperfeiçoamento para técnicos de competição, atualização contínua dos procedimentos de arbitragem, treinamentos específicos para atletas de rendimento, atendimento de primeiros socorros, padronização para promoção de faixas dos alunos, etc.), normalmente junto à FPRJ.

Com relação ao roteiro proposto para as atividades diárias, as aulas de judô e os treinamentos técnicos e físicos são planejados para cada faixa etária (com horários de treinamentos previamente definidos), tendo como parâmetros principais o nível de desenvolvimento e a faixa etária dos alunos dentro de cada horário e o cronograma definido para participações nos campeonatos.

4.4 ANÁLISE SWOT

A ferramenta de escolha para o diagnóstico simultâneo das informações provenientes do ambiente externo (avaliadas previamente no Modelo das Cinco Forças de Porter) e do diagnóstico interno (obtidas através da Análise da Cadeia de Valor) da academia de judô foi a Metodologia SWOT.

O entendimento da situação global da empresa, através da avaliação de suas forças e fraquezas (aspectos internos) e suas *oportunidades* e *ameaças* (ambiente externo) auxilia na formulação de objetivos e estratégias futuras, pois é utilizado para tal o cenário atualizado (otimista ou pessimista) obtido.

Para realizar esta análise, os dados foram obtidos através das entrevistas realizadas, do preenchimento do formulário elaborado e da observação participativa do pesquisador. Foram utilizadas também as informações prévias, provenientes das análises anteriormente realizadas (Modelo das Cinco Forças de Porter e Análise da Cadeia de Valor).

Para a elaboração da matriz foi levantado o maior número de indicadores possíveis (diferenciando-se entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), tendo sido escolhidas as questões mais relevantes e que apresentassem o maior grau de impacto na academia.

4.4.1 Forças

Os principais pontos fortes encontrados na academia Judô Lemanczuk Junior podem ser visualizados no (QUADRO 11).

QUADRO 11 - FORÇAS (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)

	Forças
1	Qualidade do profissional (formação curricular e experiência como atleta e professor)
2	Participação efetiva recente na Federação Paranaense de Judô (Departamento de Rendimento)
3	Resultado dos atletas nas competições (regionais, estaduais, nacionais, internacionais)

FONTE: elaborado pelo autor

Como força atuante na academia, destaca-se a qualidade do profissional presente, responsável pelas aulas da modalidade. Com uma formação curricular adequada e experiência na modalidade, os treinamentos são elaborados com qualidade. A participação recente do professor junto à FPRJ, com o conhecimento adquirido no âmbito competitivo envolvendo outras entidades (acesso contínuo às estratégias técnicas para a formação de atletas de competição e às atualizações recentes na arbitragem da modalidade), serve como estímulo aos alunos que queiram participar de campeonatos.

Os resultados obtidos nos últimos anos pelos atletas de competição da academia Judô Lemanczuk Junior (feminino e masculino, em todas as faixas etárias), nos diferentes campeonatos regionais, estaduais, nacionais e internacionais colocaram a academia como uma das forças representativas do estado do Paraná.

4.4.2 Fraquezas

Os principais pontos fracos para a academia Judô Lemanczuk Junior podem ser visualizados no (QUADRO 12).

QUADRO 12 - FRAQUEZAS (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)

	Fraquezas
1	Equipe de professores de judô reduzida
2	Parte administrativa da academia (planejamento geral, custos e precificação)
3	Marketing da academia
4	Espaço interno da academia é reduzido

FONTE: elaborado pelo autor

Para que as aulas se tornem mais produtivas (em função do aumento do número de alunos em todos os horários disponíveis), é necessária a ampliação do quadro atual de professores e auxiliares da academia.

A organização administrativa (planejamento geral da academia, levantamento dos gastos mensais e precificação dos valores cobrados pelos serviços prestados) e os procedimentos relacionados ao marketing da empresa são realizados pelo próprio proprietário. Não existe um setor específico para o atendimento dessas finalidades.

A infraestrutura interna da academia (área de treinamento, sala de espera, vestiários, banheiros e estacionamento) se tornou pequena em relação ao crescimento alcançado pela empresa, inviabilizando o desenvolvimento de novas atividades e a absorção de novos alunos.

4.4.3 Oportunidades

As principais oportunidades para a academia Judô Lemanczuk Junior podem ser visualizadas no (QUADRO 13).

QUADRO 13 - OPORTUNIDADES (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)

	Oportunidades
1	Atual momento do judô (medalhas olímpicas, referência como esporte infantil)
2	Aumento do número de alunos praticantes da modalidade
3	Desenvolvimento de outras atividades específicas na área (defesa pessoal, judô pré-escolar, judô como instrumento de inserção social)
4	Implantação de outras atividades substitutas no mesmo espaço físico
5	Intercâmbio com outras academias de outros estados (treinamentos para atletas de rendimento)

FONTE: elaborado pelo autor

É importante salientar o atual momento do judô no país. A conquista de medalhas olímpicas e a referência como esporte infantil servem como estímulo para a prática desse esporte.

O aumento do número de alunos futuros é uma oportunidade palpável. O crescimento acentuado em 2013 (60% no número de alunos matriculados em relação ao ano anterior) reflete a possibilidade real de crescimento na clientela da academia.

A procura por outras atividades relacionadas à modalidade (cursos de defesa pessoal; convênios com instituições de ensino infantil para viabilizar a iniciação

esportiva do aluno através do judô-escolar; elaboração de projetos com cunho social) são alternativas possíveis para o crescimento da empresa.

O intercâmbio com outras academias de judô do estado e de outras regiões do país irá provocar o aumento do nível competitivo de atletas e professores, pela troca de experiências realizada.

O desenvolvimento de atividades substitutas (musculação, ginástica, aulas de alongamento, ensino de outras artes-marciais, serviços de avaliação física, serviços de avaliação nutricional, etc.) é uma alternativa viável para angariar alunos de outros nichos de atuação.

4.4.4 Ameaças

As principais ameaças para a academia Judô Lemanczuk Junior podem ser visualizadas no (QUADRO 14).

QUADRO 14 - AMEAÇAS (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)

	Ameaças
1	Entrada de novas academias e atividades substitutas no mercado
2	É um esporte de contato (ameaça constante de lesões para os alunos)
3	Eventos públicos externos (campeonatos) longos e cansativos para os alunos e seus pais

FONTE: elaborado pelo autor

A ausência de outras atividades relacionadas ao judô, bem como outras atividades substitutas (outras modalidades de esporte) é uma ameaça a ser considerada, pois possíveis clientes irão procurar outros locais que forneçam esses serviços.

Os campeonatos de judô no Paraná costumam ser longos e cansativos para todos os envolvidos. Alunos e pais de todas as academias participantes se queixam constantemente dessa realidade atual.

Apesar das diferentes estratégias adotadas para a diminuição do impacto nas quedas dos alunos, é inegável que a modalidade judô é um esporte de contato. Portanto, a ameaça de lesões é constante para os alunos praticantes.

4.4.5 Elaboração da Matriz

Os principais pontos fortes e fracos e as principais oportunidades e ameaças foram cruzados através de uma tabela de dupla entrada. Em cada cruzamento (“forças x oportunidades”, “fraquezas x oportunidades”, “forças x ameaças” e “fraquezas x ameaças”), foi efetuada a avaliação do impacto causado, tendo sido atribuídas *notas de avaliação* para os casos positivos (+ até +++, de acordo com o grau de relevância) e negativos (- até - - -, de acordo com o grau de relevância). Para os cruzamentos sem relevância não foi atribuído grau.

A matriz obtida para a academia Judô Lemanczuk Junior pode ser visualizada na (TABELA 03).

TABELA 03 - MATRIZ SWOT (JUDÔ LEMANCZUK JUNIOR)

	Oportunidade 1	Oportunidade 2	Oportunidade 3	Oportunidade 4	Oportunidade 5	Ameaça 1	Ameaça 2	Ameaça 3	Total
Força 1	+ + +	+ + +	+ + +	+	+ +	+ +	+ + +	+ +	19
Força 2	+ + +	+ +	+ +		+ +	+	+	+ +	13
Força 3	+ +	+ +			+ +	+ +		+	9
Fraqueza 1	- - -	- - -	- - -		-	- -	- -	-	-15
Fraqueza 2	- -	- -	- -	- -	-	- -	-	-	-13
Fraqueza 3	- -	- -	-		-	- -		-	-9
Fraqueza 4	- - -	- - -	- - -	- - -	- -	- - -	- -		-19
Total	-2	-3	-4	-4	1	-4	-1	2	

FONTE: elaborado pelo autor

Para aproveitar as possíveis oportunidades encontradas, bem como enfrentar as ameaças inerentes ao negócio, é necessário que a academia Judô Lemanczuk Junior concentre seus esforços em reduzir as fraquezas existentes utilizando recursos e aptidões (forças) disponíveis.

A empresa apresenta pontos fortes consideráveis, como a experiência do profissional envolvido (formação curricular, conhecimento da modalidade e participação na FPRJ), permitindo que seus alunos tenham uma iniciação adequada da modalidade. Os atletas de competição, nos últimos anos, têm conseguido excelentes resultados nos diferentes campeonatos (regionais, estaduais, nacionais e internacionais).

A análise da Matriz SWOT acentuou claramente a necessidade de investimento em infraestrutura local (ampliação da área de treinamentos, melhoria nas demais dependências da academia e busca de outras opções envolvendo o estacionamento). Este gargalo minimiza o aproveitamento das principais

oportunidades encontradas (desenvolvimento de outras atividades específicas na área e implantação de outras atividades substitutas no mesmo espaço físico). Além disso, deve-se salientar que a atual área de treinamentos (pequena) implica em maior risco de lesões para os alunos.

Outro ponto a ser enfatizado é a necessidade de contratação de professores e auxiliares (de modo a aproveitar o crescimento na matrícula de novos alunos, ampliar a qualidade das atividades ministradas e minimizar a saída de alunos para outras academias). A parceria com outros professores de outras atividades substitutas (musculação, ginástica, avaliação física e nutricional, outras artes marciais, etc.) também pode ser considerada viável.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A revisão da literatura efetuada constatou a carência de publicações científicas na área da Gestão Esportiva, com relação às lutas, artes marciais e modalidades esportivas de combate (L/AM/MEC). Para a modalidade **Judô**, existe a necessidade de se disseminar o conhecimento acadêmico junto aos profissionais da área.

Este estudo de caso aplicado teve como objetivo geral a elaboração de um diagnóstico estratégico em uma Academia de Judô (Judô Lemanczuk Junior), localizada em Curitiba - Paraná, para a posterior avaliação da sua situação estratégica atual. Além disso, foram propostos os seguintes objetivos específicos: (a) Identificar ameaças e oportunidades da academia de judô; (b) Relacionar os pontos fortes e fracos da academia de judô; (c) Analisar o ambiente operacional em que a academia de judô está inserida; (d) Realizar a avaliação interna da academia de judô; (e) Apresentar uma visão geral de diagnóstico estratégico da academia de judô, de forma a caracterizar seu posicionamento e potencial competitivo.

Na execução do trabalho, foram utilizadas as metodologias *Modelo das Cinco Forças de Porter* (mapeamento do ambiente operacional), *Análise da Cadeia de Valor* (diagnóstico do ambiente interno) e *Análise SWOT* (análise simultânea das informações obtidas do ambiente externo e do diagnóstico interno da academia).

A academia Judô Lemanczuk Junior apresenta pontos fortes consideráveis (a experiência do profissional envolvido na elaboração das aulas e treinamentos específicos, com consequentes resultados de expressão obtidos pelos seus atletas nos diferentes campeonatos).

Para o aproveitamento das oportunidades encontradas e minimização das ameaças existentes, sugere-se: (a) A realização de investimentos na infraestrutura local (ampliação da área de treinamentos, melhorias nas demais dependências da academia e busca de outras opções envolvendo o estacionamento para clientes); (b) A contratação de professores e auxiliares (ampliação dos horários de atendimento); (c) A implantação de novas atividades relacionadas à modalidade judô; (d) A realização de parcerias com professores de outras atividades substitutas.

Diante do exposto e por se tratar de um estudo de caso aplicado, recomenda-se a realização de levantamentos, diagnósticos e avaliações similares em outras academias de judô, de modo a disseminar os assuntos Gestão Esportiva e

Planejamento Estratégico, e também propagar o conhecimento acadêmico e as pesquisas realizadas sobre a modalidade, junto à comunidade judoística do país.

As informações obtidas neste estudo monográfico podem ser utilizadas também como ponto de partida para outras lutas, artes marciais e modalidades esportivas de combate.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CURITIBA. **Guia do Investidor - Informações Socioeconômicas (Curitiba 2012).** Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/PDF/00000450.pdf> Acesso em 10 dez. 2013.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Coleção Gestão Empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 27-38. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf> Acesso em 17 out. 2013.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 5, p. 929-939, set./out. 2009. Disponível em: <http://seer.ucg.br/index.php/estudos/article/viewFile/1167/810> Acesso em 12 set. 2013.

BASTOS, Flávia da Cunha. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, Santa Catarina, n. 20-1, p. 295-306, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/download/930/723> Acesso em 12 set. 2013.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BRAUER, André; DRIGO, Alexandre; KIRCHNER, Bianca; PIMENTA, Thiago; SCORSATO, Yuri. Produção acadêmica em lutas, artes marciais e esportes de combate, **Cadernos da Escola de Educação e Humanidades**, Curitiba, v. 1, n. 7, p. 1-10. 2012. Disponível em: <http://apps.unibrasil.com.br/revista/index.php/educacaoehumanidades/article/viewFile/1054/899> Acesso em 12 set. 2013.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional.** São Paulo: Ed. Gente, 1997. 251p.

CBJ. **Confederação Brasileira de Judô: História do Judô.** Disponível em: <http://www.cbj.com.br/institucional_historia> Acesso em 17 out. 2013. (a)

CBJ. **Confederação Brasileira de Judô: Judô Nacional (Galeria de Campeões).** Disponível em: <http://www.cbj.com.br/galeria_campeoes> Acesso em 17 out. 2013. (b)

CBJ. **Confederação Brasileira de Judô: UNESCO declara judô como esporte mais adequado para crianças.** Disponível em: <http://www.cbj.com.br/noticias/2924/unesco-declara-judo-como-esporte-mais-adequado-para-criancas.html> Acesso em 17 out. 2013. (c)

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 304 p.

CHELLADURAI, P. Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009. In: ROCHA, Cláudio Miranda da, BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011 N. esp. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/ 10.pdf> Acesso em 12 set. 2013.

CONDE, Paulo Roberto. **Cada judoca da seleção custa R$ 145 mil por ano, diz confederação.** Disponível em: <http://olimpicos.blogfolha.uol.com.br/2014/02/13/confederacao-detalha-preparacao-de-judoca/> Acesso em 14 fev. 2014.

CORDEIRO, Claudio Marcelo Rodrigues. Auditoria como instrumento de gestão. **Revista do CRCPR**, ano 26, n. 130, n. 2, p. 28, 2001. Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista130/auditoria.htm>. Acesso em 17 out. 2013.

CORREIA, Walter Roberto; FRANCHINI, Emerson. Produção acadêmica em lutas, artes marciais e esportes de combate, **Motriz**, Rio Claro, v. 16, n. 1, p. 1-9, jan./mar. 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/motriz/article/download/2800/2707> Acesso em 12 set. 2013.

CURITIBA. **Portal da Prefeitura de Curitiba: Perfil de Curitiba.** Disponível em: <http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/perfil-da-cidade-de-curitiba/174> Acesso em Acesso em 10 dez. 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FPRJ. **Federação Paranaense de Judô: A história da Federação.** Disponível em: <http://www.paranajudo.org.br/a_federacao.php> Acesso em 17 out. 2013. (a)

FPRJ. **Federação Paranaense de Judô: Onde treinar.** Disponível em: <http://www.paranajudo.org.br/onde_treinar.php> Acesso em 17 out. 2013. (b)

FPRJ. **Normas gerais e administrativas.** Disponível em: <http://www.paranajudo.org.br/normas.php> Acesso em 17 out. 2013. (c)

FPRJ. **Ranqueamento de atletas e professores em 2013.** Disponível em: <http://www.paranajudo.org.br/tela_noticias_popup.php?id=1840> Acesso em 28 mar. 2014. (d)

FPRJ. **Regulamento para exame e outorga de faixas e graus.** Curitiba: FPRJ, 2011. 26 p. Disponível em: <http://www.paranajudo.org.br/cms/_arquivos/repositorio/documentos/Novo_regulamento_2011_-_para_Kyu_e_Dan.pdf> Acesso em 17 out. 2013. (e)

FRANCHINI, Emerson, DEL VECCHIO, Fabrício Boscolo. Estudos em modalidades esportivas de combate: estado da arte. **Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v. 25, p. 67-81, dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/08.pdf> Acesso em 12 set. 2013.

GIANDOTTI, Fabiane. **Histórias de Sucesso (SEBRAE): Dekasseguis Empreendedores - Academia de Ginástica e Artes Marciais - O sonho de uma família de lutadores.** Disponível em: <http://www.efbr.com.br/wp-content/uploads/2011/08/SEBRAE-PR-2006-Caso-de-sucesso.pdf> Acesso em 17 out. 2013.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In: GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-57.

GRAÇA, Romulo Luiz da. **Importância da variabilidade de movimentos para judocas com idade entre 07 e 08 anos**. 2006. 43 p. Monografia (especialização) - Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Setor de Educação, Criciúma. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00002B/00002B6A.pdf> Acesso em 17 out. 2013.

IPARDES. **Perfil do Município de Curitiba.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=80000&btOk=ok>. Acesso em 10 dez. 2013.

IPPUC. **Atividades Econômicas Liberadas pela Prefeitura de Curitiba (instrutores de artes marciais e academias de artes marciais - novembro de 2010).** Disponível em: <http://curitibaemdados.ippuc.org.br/Curitiba_em_dados_Pesquisa.htm> Acesso em 10 dez. 2013.

LEMANCZUK. **Judô Lemanczuk Junior.** Disponível em: <http://www.judolemanczuk.com.br/> Acesso em 17 out. 2013.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/ v12n1/a03v12n1.pdf> Acesso em 15 set. 2013.

MARONI, Fernando Castro; MENDES, Dilson Ribau; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão de Equipes de Voleibol do Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v. 24 n. 2, p. 239-248, abr./jun. 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rbefe/article/download/16760/18473> Acesso em 12 set. 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 204 p.

MILLER, L. K.; STOLDT, G. C.; COMFORT, G. Profissões relacionadas à administração esportiva. In: HOFFMAN, Shirl J; HARRIS, Janet C; RASO, Wagner. **Cinesiologia: o estudo da atividade física.** Porto Alegre: Artmed, 2002. 485 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 493 p.

PIRES, G. M. V. F.; LOPES, J. P. R. S. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Lisboa, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001. Disponível em: <http://www.gestaodesportiva.com.br/Novos%20Desafios%20Diferentes%20Solucoes.pdf> Acesso em 12 set. 2013.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

PORTER, Michael. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e administração no esporte.** Rio de Janeiro: Sprint, 2000. 198 p.

ROCHA, Cláudio Miranda da, BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011 N. esp. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/10.pdf> Acesso em 12 set. 2013.

ROCHE, Fernando París. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002. 163p.

SALGADO, Sulivan D. Fischer; VENDRAMINI, Patrícia. **Teoria Geral da Administração II: As funções administrativas (função planejamento)**. 2003. 38p. Disponível em: <http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej_completo.pdf> Acesso em 17 out. 2013.

SILVA, Luiz Henrique; TAVARES JUNIOR, Antônio Carlos; DRIGO, Alexandre Janotta. Produção científica no judô: da academia às academias. **Conexões**, revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas, v. 6, ed. especial, p. 665-677, jul. 2008. Disponível em: <http://fefnet178.fef.unicamp.br/ojs/index.php/fef/article/download/289/236> Acesso em 12 set. 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013. 624p.

SANTOS NETO, Silvestre Cirilo dos; SOUZA, Marcos Antonio Ferreira de; SOUZA, Marcos Aguiar de; SOUZA, Israel. O esporte do ponto de vista da administração: levantamento dos estudos publicados no Semead, no período de 2005 a 2009. In: XIII SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo. **Anais do XIII Semead Seminários em Administração.** São Paulo: 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/457.pdf> Acesso em 12 set. 2013.

SHINOHARA, Luiz; BORGES, João Américo; ONMURA, Luiz; CARMONA, Walter; MIGUEL, Aurélio Fernandes. **Artes Marciais - Judô**. São Paulo: Três, 1984. 84p.

SUZUKI, Liogi. **A História do Judô do Paraná.** 1994. 88 p. Dissertação (mestrado) - Universidade de Ribeirão Preto, Setor da Saúde, Ribeirão Preto. Disponível em: <http://www.paranajudo.org.br/destaques.php?id=42> Acesso em 17 out. 2013.

TESTA, Antônio Flávio. Notas sobre a Gestão Esportiva. **Educação Física em Revista**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 1-6. 2009. Disponível em: <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/efr/article/view/1328/1015> Acesso em 12 set. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização geral da academia

- ✓ Qual o histórico da academia?
- ✓ Como é a estrutura física da academia?
- ✓ Qual a sua formação acadêmica?
- ✓ Qual a sua formação esportiva na modalidade judô?
- ✓ Qual a equipe de trabalho existente?
- ✓ Qual a estratégia de atualização profissional?
- ✓ Como é o planejamento administrativo?
- ✓ Qual o critério para a escolha dos fornecedores?
- ✓ Quais os serviços oferecidos pela academia aos alunos?
- ✓ Quantos alunos a academia possui atualmente (por faixa etária)?
- ✓ Como é o planejamento para ministrar as aulas?
- ✓ Como é o planejamento para ministrar os treinamentos específicos para atletas de competição?
- ✓ Quais os principais resultados competitivos dos atletas em 2013?
- ✓ Como é o planejamento envolvendo a participação nos diferentes campeonatos (viagens)?
- ✓ Como você analisa a academia junto ao mercado?
- ✓ Como você analisa a academia junto aos seus clientes?

Avaliação da entrada de novos concorrentes

- ✓ É possível ser pequeno para entrar no negócio?
- ✓ As academias concorrentes têm marcas desconhecidas?
- ✓ Os clientes deste ramo de negócio são fiéis?
- ✓ O investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos pode ser baixo?
- ✓ Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores?

- ✓ A tecnologia dos concorrentes é patenteada?
- ✓ É necessário investimento em pesquisa?
- ✓ O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento?
- ✓ Existem exigências legais que beneficiam academias existentes (ou limitam a entrada de novas empresas)?
- ✓ As academias estabelecidas têm pouca experiência no negócio (ou custos altos)?
- ✓ É improvável uma guerra com os novos concorrentes?
- ✓ O mercado está saturado?

Avaliação da rivalidade entre as academias existentes no ramo

- ✓ Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos?
- ✓ O setor onde se situa o negócio apresenta crescimento lento?
- ✓ Algumas academias prosperam em detrimento de outras?
- ✓ Os custos fixos são altos?
- ✓ Existe pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos existentes?
- ✓ A disputa de preços entre os concorrentes é acirrada?
- ✓ Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes?
- ✓ É muito dispendioso para as academias já estabelecidas saírem do negócio?

Avaliação dos produtos substitutos (outros entrantes)

- ✓ Existe uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos?
- ✓ Os produtos/serviços substitutos possuem custos mais baixos que os das academias existentes no negócio?

- ✓ As academias não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços?
- ✓ Os setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, provocando um aumento da concorrência?

Avaliação do poder de negociação dos clientes da academia

- ✓ Os seus clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores?
- ✓ Os produtos/serviços vendidos pela academia representam muito nos custos dos clientes ou de suas compras?
- ✓ Os produtos/serviços que os clientes compram são padronizados?
- ✓ Os seus clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores?
- ✓ Existe sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos em sua academia?
- ✓ Os produtos/serviços vendidos pela academia são essenciais para melhorar os produtos do comprador?
- ✓ Os seus clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor?
- ✓ Os seus clientes trabalham com margens de lucro achatadas?

Avaliação do poder de negociação dos fornecedores de produtos e serviços para a academia

- ✓ O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras?
- ✓ Os produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes são facilmente substituídos por outros?
- ✓ As academias existentes no negócio são clientes importantes para os fornecedores?

- ✓ Os materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor?
- ✓ Os produtos/serviços comprados dos fornecedores são diferenciados?
- ✓ Existem custos significativos para se mudar de fornecedor?
- ✓ Existe ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor?

APÊNDICE 02 - ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES	NOTA
É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	3
Baixo investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	4
Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	5
Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	4
O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	4
Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4
Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
O mercado não está saturado.	3
TOTAL =	**36**
MÉDIA (Força 1) =	**3,60**

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

FATORES	NOTA
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4
O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	2
Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
Não há diferenciação entre os produtos/serviços comercializados pelos concorrentes.	3
É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	2
TOTAL =	**17**
MÉDIA (Força 2) =	**2,83**

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS E SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	5
Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3
Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	3
Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	5
TOTAL =	**16**
MÉDIA (Força 3) =	**4,00**

FORÇA 4 - PODER DE COMPRA DOS CLIENTES

FATORES	NOTA
Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	2
Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	3
Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	2
Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	5
Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	1
Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	2
Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
TOTAL =	**20**
MÉDIA (Força 4) =	**2,50**

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES	NOTA
O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	2
Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	3
Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	4
Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	4
Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	1
TOTAL =	**20**
MÉDIA (Força 5) =	**2,86**