

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

VICTOR PEREIRA MOTTA

**ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO DE CENTROS DE ATIVIDADE FÍSICA NA
PANDEMIA DE COVID-19 EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre
2020

VICTOR PEREIRA MOTTA

**ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO DE CENTROS DE ATIVIDADE FÍSICA NA
PANDEMIA DE COVID-19 EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre
2020

VICTOR PEREIRA MOTTA

**ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO DE CENTROS DE ATIVIDADE FÍSICA NA
PANDEMIA DE COVID-19 EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Fernanda Maciel Reichert

Conceito Final: A

Aprovado em: Porto Alegre, 17 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. M.e. Estêvão Passuelo Ruffoni
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar, sob o prisma das capacidades de inovações das organizações, como os centros de atividade física adaptaram o seu negócio em meio à crise instaurada pela pandemia de COVID-19. O método utilizado foi um delineamento qualitativo, que tem por característica ser uma pesquisa exploratória a partir de um roteiro semiestruturado. Os resultados apresentaram que os centros de treinamento adaptaram seus negócios de forma reativa e proativa – a primeira, com base no critério de consequência das medidas impostas pelos decretos municipais e fatores de sobrevivência do negócio, e a segunda, reconhecendo oportunidades que foram geradas a partir desse contexto. A importância deste estudo e as suas conclusões possuem relação com o possível desenvolvimento das empresas em cenários de crise, em que, geralmente, são momentos de muitas incertezas para os pequenos negócios. Portanto, as conclusões deste estudo podem ajudar no processo de profissionalização de pequenos empreendimentos e no desenvolvimento de suas capacidades de negócios.

Palavras-Chave: Gestão de negócios; Inovação; Crise; Gerenciamento de Crise; Covid-19.

ABSTRACT

This work aims to identify, from the perspective of the innovation capabilities of organizations, how physical activity centers adapted their business amid the crisis established by the pandemic of COVID-19. The method used was a qualitative design, which has the characteristic of being an exploratory research based on a semi-structured script. The results showed that the training centers adapted their businesses in a reactive and proactive manner - the first, based on the consequence criterion of the measures imposed by the municipal decrees and business survival factors, and the second, recognizing opportunities that were generated from that context. The importance of this study and its conclusions are related to the possible development of companies in crisis scenarios, which, in general, are times of great uncertainty for small businesses. Therefore, the conclusions of this study can help in the process of professionalizing small enterprises and in developing their business skills.

Keywords: Business management; Innovation; Crisis; Crises management; Covid-19.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Perspectivas internas e externas do processo de crise	14
Quadro 2 - Resumo de adaptações e impactos dos centros de treinamentos estudados.....	37
Tabela 1 - Características das empresas estudadas	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GERAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 DEFINIÇÃO DESASTRES E CRISES	11
3.2 GERENCIAMENTO DE CRISES	13
3.3 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	16
4 MÉTODO	19
5 ANÁLISE DOS DADOS	21
5.1 CASO CENTROS DE TREINAMENTO	21
5.2 DECRETOS MUNICIPAIS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE	22
5.3 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO	24
5.4 CAPACIDADE DE OPERAÇÃO	26
5.5 CAPACIDADE DE GESTÃO	28
5.6 CAPACIDADE COMERCIAL	32
5.7 GERENCIAMENTO DE CRISE DOS CENTROS DE ATIVIDADE FÍSICA	35
6 CONCLUSÕES	38
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE	45

1 INTRODUÇÃO

Após rumores publicados pela mídia ao final do ano de 2019, no mês de janeiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto de coronavírus como de alto risco global (OBSERVATÓRIO MILITAR DA PRAIA VERMELHA, 2020). Até o momento deste trabalho (setembro de 2020) já foram totalizados 27 milhões de casos confirmados no mundo, sendo 4 milhões no Brasil., conforme informações divulgadas pelo Ministério da Saúde do Brasil (BRASIL, 2020).

A economia global também foi afetada pela pandemia. Segundo o relatório emitido pelo FMI em junho de 2020, o índice *Gross Domestic Product* (norteador mais próximo do Produto Interno Bruto utilizado no Brasil) aponta queda de -4,9 % nas economias mundiais, e nos mercados avançados e economias em desenvolvimento e emergentes, -8,0% e -3,0%, respectivamente (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2020). Já no Brasil, a estimativa de queda do PIB (Produto Interno Bruto) no ano de 2020 atingiu o patamar de 5,28%, segundo o relatório Focus publicado pelo Banco Central do Brasil (2020) em agosto. Ressalta-se por ser a maior queda dos últimos 50 anos.

Quando a perspectiva é direcionada às empresas e sua mão-de-obra, os impactos gerados são surpreendentes. A exemplo dos Estados Unidos,: o relatório apresentado pela Trading Economics (2020), que descreve a *unemployment rate* (taxa de desemprego) do país, mostra claramente o impacto sofrido pela força de trabalho no mês de abril, atingindo seu ápice em 14,7% - número bastante representativo tendo em vista que a média se mantinha em 3,5%. Tal fenômeno foi gerado pela interrupção das atividades de várias empresas que revisaram e ajustaram sua estrutura interna de gastos para sustentar a operação em decorrência das medidas sanitárias de distanciamento social orientadas pela OMS e outros órgãos governamentais.

Após a identificação dos primeiros casos de COVID-19 no Brasil em março, iniciou-se o cumprimento dos protocolos de *lockdown* e distanciamento social no país. Cabendo aos governos estaduais e municipais a responsabilidade de estipularem as regras a serem cumpridas pela população e empresas. Em primeiro momento, a prioridade de continuação das atividades mediante adaptações sanitárias foi dada as atividades caracterizadas como essenciais. Conforme se dava o acompanhamento de número de casos e o melhor entendimento da situação vivenciada, a reabertura das atividades tidas como não essenciais foram sendo flexibilizadas.

No Brasil, até maio de 2020, cerca de 90% das empresas registradas na Receita Federal são micro empresas individuais (MEI) ou empresas de pequeno porte (EPP). Perfis de negócio que, invariavelmente, são diretamente atingidos com a interrupção das atividades e do comércio nas localidades onde estão inseridas.

De acordo com pesquisa realizada periodicamente pelo Sebrae (2020) com pequenas empresas, em abril cerca de 59% dos negócios estavam com a operação interrompida temporariamente por conta dos decretos municipais, 31% com mudanças de funcionamento (normalmente redução dos horários de funcionamento) e 7% com o funcionamento no mesmo formato que antes da crise. Em relação ao impacto no faturamento desses negócios, a pesquisa aponta que setores que exigem maior contato físico entre os clientes foram os mais prejudicados. Principalmente, os setores de academias, turismo, economia criativa, logística e transporte, os quais, em média 85% dos respondentes afirmam que o faturamento diminuiu.

Quando dimensionado o setor de academias no país a partir da pesquisa realizada em 2017 pela International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), o Brasil possuía mais de 30 mil academias caracterizadas como centros de atividade física, acumulando 9,6 milhões de clientes. Pela característica do modelo de negócios, esses centros estabelecem um contrato de prestação de serviços com o cliente, através do qual, por tempo pré-estabelecido, o contratante pode usufruir do espaço físico do local e das aulas fornecidas pela empresa presencialmente.

Diante da realidade de operação do modelo de negócios de centros de atividade física e o momento de crise vivenciado no país e no mundo, o qual as políticas públicas sanitárias orientam para o distanciamento social da população, surge o questionamento levantado pelo presente trabalho: como os centros de atividade física adaptaram seu negócio em decorrência da pandemia de COVID-19?

Para responder a problemática apresentada, foram realizadas quatro entrevistas com quatro centros de atividade em Porto Alegre, tendo como base de pesquisa o modelo das capacidades de inovação da firma desenvolvido por Zawislak et al. (2012). Perspectiva que subentende as funções da firma em quatro capacidades essenciais: desenvolvimento, operação, gestão e comercial. A partir dessa base, conforme o trabalho descrito apresentado, compreendeu-se a adaptação do setor de centros de atividade física na cidade de Porto Alegre no cenário pandêmico. Foi identificado de forma qualitativa as ações realizadas pelos centros e seus resultados

no negócio, bem como foram apontados direcionamentos de oportunidades de melhoria.

Ao final do estudo ressalta-se que, além da descrição das capacidades de inovação dos centros de atividade física estudados, é possível identificar e avaliar os pontos de melhorias que os centros possuem como oportunidade – principalmente, a respeito da gestão dos negócios. Sendo em sua maioria pequenas empresas, há um espaço para o desenvolvimento e profissionalização da gestão, uma vez que suas atividades operacionais e comerciais estão satisfatórias. Portanto, esta análise auxilia outros tipos de negócios com modelos parecidos (principalmente, serviços) a identificarem e avaliarem oportunidades de novas estratégias e prioridades para seus estabelecimentos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar como os centros de atividade física adaptaram o seu negócio em decorrência da pandemia de COVID-19.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais características dos centros de atividade física estudados;
- b) Caracterizar as capacidades de inovação dos negócios;
- c) Avaliar resultados obtidos nas mudanças obtidas em cada capacidade de inovação;
- d) Identificar pontos de melhoria e oportunidades

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 DEFINIÇÃO DESASTRES E CRISES

No Brasil, de acordo com a normativa Nº 1, de 24 de agosto de 2012, publicada no Diário Oficial da União, desastres são definidos como:

Art. 1º - Para os efeitos desta Instrução Normativa entende-se como:

I - Desastre: resultado de eventos adversos, naturais ou provocados pelo homem sobre um cenário vulnerável, causando grave perturbação ao funcionamento de uma comunidade ou sociedade envolvendo extensivas perdas e danos humanos, materiais, econômicos ou ambientais, que excede a sua capacidade de lidar com o problema usando meios próprios; (BRASIL, 2012).

Também, a normativa classifica os desastres em quatro categorias específicas: origem, evolução, intensidade e periodicidade. Dentre essas categorias, são estabelecidos diversos critérios para sua classificação, como: necessidade de recursos para combate do fenômeno, velocidade de evolução histórica, sazonalidade, o perfil de desastre (natural ou tecnológico).

Quanto aos danos e prejuízos causados, a normativa supracitada classifica:

IV - Dano: resultado das perdas humanas, materiais ou ambientais infligidas às pessoas, comunidades, instituições, instalações e aos ecossistemas, como consequência de um desastre;

V - Prejuízo: medida de perda relacionada com o valor econômico, social e patrimonial, de um determinado bem, em circunstâncias de desastre; (BRASIL, 2012).

A Pandemia de COVID-19 apresenta uma escala de impacto no meio social e econômico sem precedentes no país e mundo, alterando de forma substancial o formato de consumo e a vida da população. Contexto esse que exige um gerenciamento eficaz de crise por parte do poder público e privado, e, essa gestão é posta em evidência na administração pública, posto que, segundo Matus (1991), o governante pode decidir quanto às variáveis de controle, mas, muitas vezes, não pode assegurar os resultados, pois estes dependem de uma parte do mundo que ele não controla. Esta definição também pode ser interpretada para a administração privada.

Introduzido por Quantelli, Lagadec e Boin (2006), o termo *Trans-System Social Ruptures* (TSSR) descreve eventos que vão além dos ambientes sociais e perturbam outros sistemas (WACHTENDORF, 2009). Por característica, dentro de todo o limite nacional, não é possível a identificação do ponto de origem do evento, tornando o impacto no número de pessoas potencialmente alto. Situação clara e vivida nesse

momento com a pandemia de COVID-19, onde diante da recomendação e decretos do poder público em nível federal e estadual, diversas atividades foram interrompidas com intuito de reter a contaminação pública, e fazendo com que tanto a administração pública como privada precisem lidar com os eventos em cascata de maneira rápida e eficaz para reduzir os danos e prejuízo nos seus interesses e responsabilidades.

No que tange ao conceito de crise, esta é definida conforme a situação em que está sendo empregada. Koselleck (2006) interpreta o conceito do termo a partir do ponto de vista léxico, ou seja, do ponto de vista de literaturas antigas. Assim, inicialmente, nas áreas de conhecimento de Teologia, Medicina e Direito, o termo tinha como interpretação a oposição de escolhas de alternativas extremas, por exemplo, a vida e a morte. A partir do século XVII, na Europa, foi difundido para mais áreas como: Psicologia, Política e História. Ao longo dos anos, e através do uso da palavra em inglês, francês e alemão, o conceito se expandiu para as esferas da política interna e externa, englobando também a Economia (KOSELLECK, 2006).

No contexto organizacional, crise é definida como “[...] um evento percebido pelos gestores e partes interessadas como altamente saliente, inesperado e potencialmente perturbador” (BUNDY et al. 2017). Ou seja, similar ao termo desastre, o termo crise e a situação de crise provocam instabilidade a um meio no qual há um sistema de interessados na atividade fim da organização e, provavelmente, danos e prejuízos para as operações. Sobre isso, Bundy et al. (2017) trazem ainda quatro características principais: a) crises são fontes de incerteza, ruptura e mudança; b) as crises são prejudiciais ou ameaçadoras para as organizações e seus *stakeholders*, muitos dos quais podem ter necessidades e demandas conflitantes; c) crises são fenômenos comportamentais, o que significa que a literatura tem reconhecido que as crises são socialmente construídas pelos atores envolvidos, ao invés de uma função de fatores despersonalizados de um ambiente específico; d) crises são partes de processos maiores, ao invés de eventos discretos.

Dessa forma, por conta da pandemia de COVID-19, as empresas durante o momento do presente estudo estavam passando por um momento de crise. Situação originada por um desastre inesperado para o país e, por conta das características do vírus, pelas incertezas geradas para as organizações.

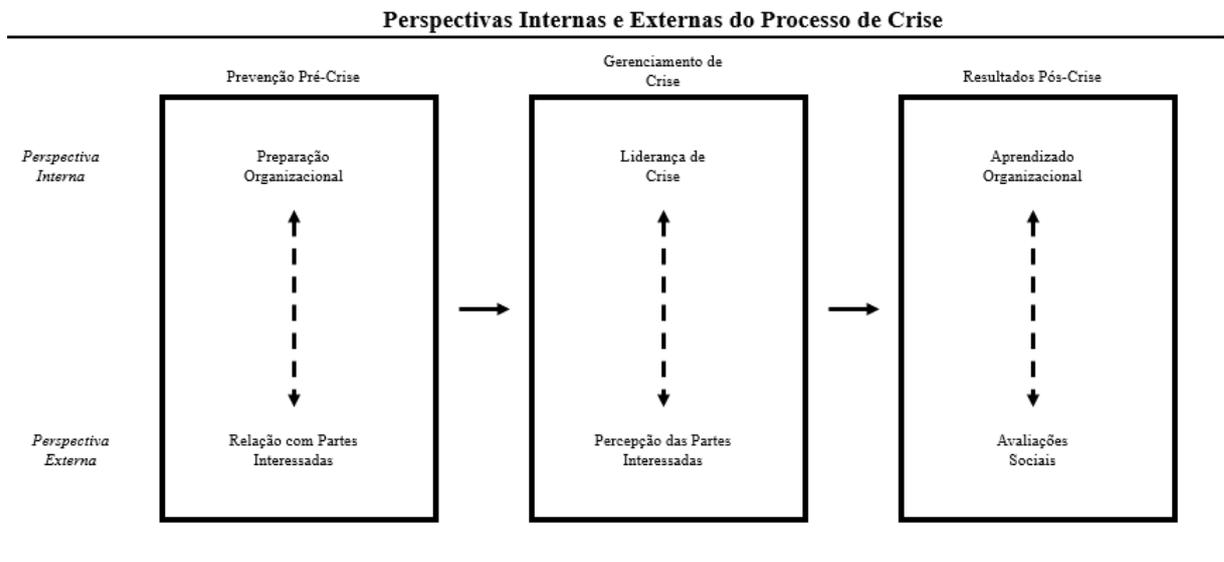
3.2 GERENCIAMENTO DE CRISES

Sob um viés investigativo, o entendimento de prioridades e ações geradas nas empresas pesquisadas no estudo visa explicar a prática de gerenciamento de crises empregada durante a pandemia de COVID-19. Vale ressaltar, em virtude da atualidade do tema, ainda há poucos conteúdos práticos a respeito, restando a busca de forma mais abrangente para servir de prisma ao trabalho.

De forma ampla, o gerenciamento de crises organizacionais capta as ações e comunicações de líderes organizacionais que tentam reduzir a probabilidade de uma crise, minimizando os danos e prejuízos e esforçando-se para restabelecer uma ordem a seguir no decorrer da crise (BUNDY; PFARRER, 2015; KAHN et al., 2013; PEARSON; CLAIR, 1998). Como traz a definição, o gerenciamento se subdivide em duas perspectivas: internas e externas. A primeira envolve uma coordenação de sistemas técnicos e relacionais complexos e o projeto de estruturas organizacionais para prevenir a ocorrência, reduzir o impacto e aprender com a crise; enquanto que a segunda perspectiva concentra-se na interação entre organizações e partes interessadas externas, desenhada a partir de teorias de percepção social e gerenciamento de impressão (BUNDY; PFARRER, 2015; KAHN et al., 2013; PEARSON; CLAIR, 1998). Logo, o gerenciamento de crises abrange todo o ecossistema de uma organização para prevenir, reagir e aprender com o evento.

Em estudo realizado por Bundy et al. (2017), foi elaborada uma estrutura que resume em três possíveis etapas as situações as quais a organização pode se encontrar durante o momento da crise e seu respectivo gerenciamento: pré-crise, gerenciamento de crise e resultados no pós-crise – subdividindo em perspectivas internas e externas, conforme o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Perspectivas internas e externas do processo de crise



Fonte: Bundy et al. (2017), traduzido e adaptado pelo autor.

O estudo supracitado, ainda revela diversos fatores que compõem as etapas do processo de crise das organizações. Na etapa preventiva à crise, o pré-crise, surgem dois tópicos dentro da perspectiva interna:

- a confiabilidade da organização: capacidade de gerenciar eventos inesperados, que resultam de um processo cognitivo e comportamental de “atenção plena” gerencial coletiva, normalmente identificada em organizações militares, controles de tráfego aéreo, cuidados de emergências em saúde;

- a cultura e estrutura organizacional: fatores que devem ser observados com atenção, pois facilitam a prática de atividades ou comportamentos nocivos para a organização, como conflitos de lideranças ou crimes de colarinho branco, desencadeando em uma crise futura.

Dentro da perspectiva externa, dois pontos são apresentados: os fatores positivos e negativos com as partes interessadas. Apresentados por Bundy et al. (2017, p. 1669):

(...) promover relacionamentos positivos com as partes interessadas é essencial, pois relacionamentos negativos podem causar ou agravar as crises. Relacionamentos positivos também precisam ser fundamentados em expectativas razoáveis e linhas abertas de comunicação para evitar a tensão associada a objetivos insustentáveis.

Na segunda etapa, gerenciamento de crises, os autores identificam as ações as quais devem ser tomadas pelas organizações imediatamente após o início da crise. A tomada de ações concentra em dois fatores:

- internamente, a liderança de crise: os autores trazem a essencialidade do líder para o momento de crise, porém, identificaram que faltam estudos mais específicos na área, afirmando que “(...) questões críticas e específicas sobre como as organizações devem se estruturar e coordenar para melhorar a liderança na crise permanecem sem respostas”. (p. 1676)

- externamente: é observado a questão da gestão das perspectivas externas, tema com vários tópicos na literatura. De modo sintético, são apresentados três tópicos:

Primeiro, as percepções das partes interessadas são amplamente baseadas em suas atribuições. Em segundo lugar, a pesquisa argumentou e mostrou que a estratégia de resposta de uma organização pode influenciar as percepções das partes interessadas. Terceiro, uma série de fatores adicionais influenciam nas percepções da crise (incluindo o tipo de crise e avaliações sociais dotadas, entre outras). (p. 1676).

As perspectivas da segunda etapa focam em dois fatores distintos que podem influenciar a criação de sentido durante o momento de crise, seja o trabalho e guia dos gerentes para resolver a crise, ou o desenvolvimento da percepção das partes interessadas. Cabe ao conjunto de variáveis e possíveis combinações de esforços para atingir o melhor “meio” para o gerenciamento de crise.

A terceira etapa, dos resultados pós-crise, é diretamente afetada pelo desempenho das duas perspectivas nas etapas anteriores.

- internamente: foca na capacidade e no processo de aprendizagem que a organização tem para identificação de oportunidades e prevenção de novas crises. Porém, dependendo da cultura e estrutura da organização, por exemplo, pode haver o impacto inverso, assim, “(...) o insucesso empresarial, como forma de crise, pode provocar luto, o que interfere na capacidade de aprender com o evento”. Dessa forma, a análise e entendimento da estrutura de cada organização são cruciais para o resultado do processo de crise organizacional.

- externamente: os autores observam as avaliações sociais, podendo variar conforme diversos fatores conectados com as atribuições da crise e das estratégias de respostas internas pela organização. Por exemplo, em momentos de crise que a responsabilidade recai sobre a organização e sua reputação é alta com o público externo, as estratégias tomadas podem ter alto grau de eficácia, minimizando os danos externos. Mas, também podem existir fatores internos que levam ao resultado

inverso e aumentem os danos, como uma baixa capacidade de gerenciamento de processos internos.

De modo geral, Bundy et al. (2017) trazem para este tema uma estrutura holística com alto grau de oportunidades para aprofundamento de pesquisas. Servindo como base para provocações e associações que foram exploradas nesse trabalho com o tema da pandemia de COVID-19.

3.3 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

O tema da inovação se consolida como uma das frentes de preocupações e alocação de esforços dos empreendedores em seus negócios, sob a prerrogativa de se manter competitivo no mercado e entregar maior valor aos seus clientes. Utilizando-se de definições centenárias, Schumpeter (1911) ressalta que a inovação envolve novas combinações de conhecimentos com uma aplicação comercial e capaz de gerar benefícios econômicos. Ou seja, ao combinar um conhecimento padrão e popular no mercado com outro artifício tem-se uma inovação, com efeito positivo para o resultado da empresa. Também, de acordo com a teoria, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam, categoricamente, que a vantagem competitiva tende a pertencer às organizações que inovam continuamente.

A visão tradicional do tema (LALL, 1992; ARCHIBUGI; PIANTA, 1996; HALL; BAGCHI-SEM, 2002; TSAI, 2003; MADANMOHAN; KUMAR; KUMAR, 2004; COOMBS; BIERLY, 2006; REICHERT et al., 2011) acredita que o investimento em P&D, concessões de patentes e nível do pessoal empregado são as principais entregas que geram avanço ao desenvolvimento empresarial e seu ecossistema. Teece (2007), por sua vez, elucida que não necessariamente a posse de ativos tangíveis (equipamentos e instalações operacionais) por si só vão garantir a vantagem competitiva para as organizações, mas sim a capacidade da empresa em redefinir continuamente seus limites tecnológicos e organizacionais para aprender e encontrar novas oportunidades de mercado. Capacidades essas que tangem ao esforço da organização em aplicar conhecimentos, habilidades e experiências dentro do seu processo junto com os recursos disponíveis, e moldar o negócio em ambientes que tendem a mudar rapidamente (Teece, 1986). Ainda, Schumpeter, Bessant e Tidd (2009) afirmam que a inovação é impulsionada pela habilidade de estabelecer conexões, identificar oportunidades e tirar vantagem delas. Lógica a qual,

dependendo das aptidões empresariais, é exclusiva de cada modelo e realidade de negócio. Nesse sentido, Reichert et. al. (2015, p. 165) afirma:

a inovação é fruto da capacidade das empresas, levando em conta os padrões tecnológicos e de mercado em cada ramo de atividade, de absorver, adaptar e transformar conhecimento em tecnologia e esta em rotinas operacionais, gerenciais e comerciais que levem as empresas a atingir um desempenho superior.

De modo a tornar sensível o tema inovação, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) o divide em quatro tipos expressos no documento – inovação em produtos, processos, organização e marketing – ampliando e estruturando a forma de vislumbrar a empresa. Na mesma direção, o modelo das capacidades de inovação surge, trazendo a inovação como resultado de quatro capacidades das empresas: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização.

Tal modelo visa expandir o prisma utilizado pela visão tradicional do tema inovação para todos os departamentos, áreas e processos da empresa, de modo a permitir que a inovação, possa aflorar de qualquer uma das funções básicas da organização, e assim, possibilitando a captura de resultados de atividades não percebidas até então (REICHERT et al., 2015; ZAWISLAK et al., 2012). As capacidades são definidas no seguinte formato:

- capacidade de desenvolvimento: capacidade que a organização possui através de conhecimentos, habilidades e informações disponíveis, para conduzir o processo e rotinas necessárias de transformação de determinada tecnologia ou inteligência em prol da criação de seus produtos e processos. Além disso, permite gerar inovações, como por exemplo, novos produtos, materiais, máquinas e equipamentos, com o objetivo de atingir maiores níveis de eficiência técnico-econômica (ZAWISLAK et al., 2012; 2013). Esta capacidade tem como principal propósito avaliar a habilidade da empresa de gerar mudanças eficientes para o negócio, seja por meio de seu histórico, constituição ou equipe desenvolvedora da tecnologia. Consequentemente, seu resultado vincula-se à capacidade de operação.

- capacidade de operação: está ligada à capacidade que a organização possui através de conhecimentos, habilidades e informações disponíveis, realizar as suas operações diárias, levando em consideração as rotinas padrões e sistemas técnicos já utilizados. Ela objetiva:

gerar inovações, a partir da melhoria e do desenvolvimento de novos processos ou técnicas produtivas, que resultem em produtos de melhor qualidade e maior eficiência produtiva ao menor custo possível (HAYES; PISANO, 1994; CHANDLER, 1990; SLACK; LEWIS, 2008; ZAWISLAK ET AL., 2012, 2013A).

- capacidade de gestão: está relacionada com o grupo de conhecimentos, habilidades, rotinas e disponibilidade de informações necessárias para coordenar a organização e seus recursos. Uma estrutura organizada que:

a partir do uso de diferentes técnicas e ferramentas, visa a garantir o funcionamento e a contínua busca de eficiência interna dos processos, das práticas e das competências por trás daquilo que a empresa produz (PENROSE, 1959; BARNARD, 1966; MINTZBERG, 1973; CHANDLER, 1977; ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013A).

Condiz ao processo de tomada de decisão da empresa, o foco estratégico da gestão em sua operação, o modelo de gestão estruturado que a organização optou em seguir para melhor desempenho. Também, trazendo como exemplos, troca de gestões, estruturação e formalização da estratégia da empresa e a habilidade de comunicar a todo o sistema as diretrizes estabelecidas são fatores que influenciam a capacidade.

- capacidade de comercial: diz respeito ao grupo de conhecimentos, habilidades, rotinas e *know how* para colocar em funcionamento as estratégias de marketing e comercialização de uma empresa (REICHERT et al. 2015). Essa capacidade tem por atividades a pesquisa e relacionamento com o mercado, a busca de melhores fornecedores e clientes, desenvolvimento da marca e reputação, atendimento e negociação, venda de produtos e pós-venda (REICHERT et al. 2015). Também, segundo Reichert et al., quanto mais próxima do consumidor final estiver a empresa, maior será a necessidade de uma estrutura formalmente estabelecida e de técnicas modernas de relacionamento com os clientes.

Dado o exposto, o modelo das capacidades de inovação tem por objetivo diferenciar e estruturar as capacidades da organização de forma a facilitar a identificação do processo de inovação da empresa e como as capacidades convergem entre si. Como Reichert et al (2015) afirmam, é possível perceber a trajetória e a lógica de inovação de uma empresa através da caracterização das diferentes combinações de capacidades. Combinações essas que variam conforme às peculiaridades de cada segmento e setor do mercado.

4 MÉTODO

Para metodologia desta pesquisa, escolheu-se o delineamento qualitativo, pois

não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GOLDENBERG apud SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 31-32).

Além disso, utilizou-se do tipo exploratório, pois objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 35).

Neste trabalho, foi desenvolvido um estudo de caso, que pode

decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanta possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002, P. 34)

Também, aplicou-se a análise documental, a qual “exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS apud SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 37).

Como instrumentos de coleta de informações, foram utilizados:

- a entrevista semiestruturada (ANEXO 01), por meio da qual o pesquisador formula perguntas que interessam ao estudo, ainda que não se restrinja exclusivamente ao formulário elaborado (MINAYO, 2000). Foram entrevistados quatro empresários donos de centros de atividade física, sendo três organizações licenciadas pela marca Crossfit e um não licenciado. Todos os centros são localizados em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul;

- observação e coleta de dados secundários, as quais “permitem ao pesquisador tomar consciência dos aspectos da questão que sua própria experiência e suas leituras não puderam evidenciar” (QUIVY & CAMPENHOUDT apud SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 52).

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2020 nos respectivos centros de treinamento. Foram gravadas, mediante autorização, e posteriormente transcritas, tendo duração média de 50 minutos. Os Entrevistados são responsáveis

pelos seguintes setores da empresa: Administração, Marketing, Financeiro, Divulgação, Venda e Recepção.

Tabela 1 - Características das empresas estudadas

Empresa Entrevistada	Cargo do Entrevistado	Ano de Fundação	Data da Entrevista	Nº de Funcionários na Empresa
Centro de Treinamento (CT) 1	Sócio e Fundador	2017	8 de outubro/2020	2
CT 2	Sócio	2018	13 de outubro/2020	4
CT 3	Sócio e Fundador	2015	20 de outubro/2020	8
CT 4	Sócia e Fundadora	2016	21 de outubro/2020	6

Fonte: Elaborada pelo autor.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise foi desenvolvida para cada dimensão de capacidade de inovação, transcrevendo as entrevistas para, a partir disto, identificar as principais características de cada empresa dentro de cada prisma de capacidade, bem como o seu nível de desenvolvimento. Após isso, buscou-se relacionar o modelo com as principais mudanças e adaptações nas organizações em decorrência da pandemia de COVID-19

5.1 CASO CENTROS DE TREINAMENTO

As empresas entrevistadas fazem parte do setor *fitness* do mercado de serviços de atividade física em Porto Alegre e tem por sua metodologia central de treinamento o *cross training*, certificada pela marca Crossfit.

A maioria das empresas entrevistadas são afiliadas à marca e possuem sua licença de uso - hoje no mercado já são mais de 15 mil licenciados. Segundo o site da marca, as empresas afiliadas obtêm a possibilidade de uso da marca Crossfit e a possibilidade de oferecer a metodologia em seus espaços físicos. Ainda, adquirem benefícios e a possibilidade de participar em eventos assinados pela Crossfit, além de serem inclusos na ferramenta de busca online de centros de treinamento, para angariar potenciais alunos. Em contrapartida, esses centros precisam realizar anualmente o pagamento referente aos royalties para o seu uso. Como forma de direcionamento da qualidade de treino no centro, segundo os entrevistados, a Crossfit requisita para o processo de aplicação à licença da marca que a empresa possua 1 dos sócios com o certificado “Level 1”, obtido a partir do curso introdutório da metodologia.

Já o CT que não possui essa licença, não enxerga como ponto prejudicial para o negócio, uma vez que ele possui o certificado da metodologia e a orienta para seus alunos em seus treinos.

Os entrevistados veem o uso da marca nos centros de treinamento como uma forma de posicionamento de mercado, pois a marca gera um status frente a concorrência da região. Segundo afirma o sócio entrevistado do CT 2: “Quem é do meio sabe que ter o nome Crossfit traz um apelo, um valor grande para a box”. Apesar

de ser um formato que gera um diferencial para a empresa, o mesmo sócio observa: “vejo outros ‘box’ (centros de treinamento) não carregando o nome Crossfit e tendo mais desenvoltura que alguns que carregam”. Quando questionado sobre possíveis diferenças no dia a dia e serviço entregue ao aluno (clientes ativos dos centros), a sócia entrevistada do CT 4, responde: “A Crossfit dá uma luz, orientação. Mas a decisão final sempre é dos donos. Ou seja, valores, estratégia e dia a dia da box são definidos pelos donos”. Logo, a proposta de valor entregue, o formato de relacionamento com os clientes e regras de funcionamento são particulares de cada centro.

5.2 DECRETOS MUNICIPAIS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

No município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, o início das orientações municipais para o enfrentamento do Coronavírus ocorreu no dia 16 de março com a publicação de uma série de decretos interrompendo as atividades escolares, públicas e comerciais, exceto as que foram classificadas como essenciais, que seguiram com seu funcionamento mediante adaptações e limitações. E para o melhor entendimento do contexto enfrentado pelos estabelecimentos de atividade física durante o período de pandemia, discorre-se sobre os decretos estabelecidos na cidade.

Para o segmento de academias, caracterizado como serviços em geral, o art. 7º, do Decreto Nº 20.505, de 7 de março de 2020, estabeleceu a seguinte diretriz: “Fica vedado o funcionamento de academias, centros de treinamento, centros de ginástica, cinemas e clubes sociais, independentemente da aglomeração de pessoas”. Situação que perdurou até o dia 05 de maio do mesmo ano, quando houve flexibilização das atividades, incluindo o ramo de academias na lista de serviços passíveis de funcionamento conforme Decreto Nº 20.534, de 31 de março de 2020. As adaptações e a imposição da redução do número de clientes que poderiam ser atendidos, foram objeto do §13 acrescido ao art. 12 pelo Decreto Nº 20.564:

§ 13 Para efeito do disposto no inc. XXX deste artigo, a utilização de academias ou espaços privados para atividades físicas apenas deverá ocorrer de forma individualizada, sempre limitada a 1(um) aluno por vez, podendo ser acompanhado por um profissional, observadas as regras de higienização previstas no art. 22 deste Decreto, no que couber.

Logo, quando considerado o modelo de negócios dos centros de atividade física, o qual atendem um número elevado de alunos, ainda que a flexibilização

ocorrida tenha auxiliado a continuação das atividades, acabou por prejudicar a organização de atender todos os seus clientes de maneira satisfatória, limitando a capacidade de atendimento.

A partir do Decreto Nº 20.583, do dia 19 de maio, uma nova flexibilização ocorreu permitindo às academias e centros de atividade física ampliarem a capacidade de atendimentos a partir do espaço físico conforme a alteração no §13 do mesmo artigo:

Para efeito do disposto no inc. XXX deste artigo, a utilização de academias ou espaços privados para atividades físicas, inclusive nos clubes sociais, apenas deverá ocorrer de forma individualizada, sempre limitada a 1 (um) aluno a cada 16m² (dezesesseis metros quadrados), podendo ser acompanhado por um profissional, observadas as regras de higienização e de ocupação previstas no art. 22 deste Decreto, no que couber.

Durante cerca de 90 dias, os centros de atividade física puderam atender seu público com capacidade reduzida. Mas, com o avanço do número de casos de pessoas infectadas com o vírus, o governo municipal decretou, no dia 23 de junho, estado de calamidade pública, consolidando as medidas para o enfrentamento da pandemia por meio do Decreto Nº 20.625. Dentre as medidas decretadas, tinha, novamente, a interrupção das atividades das academias.

As atividades retornaram a partir do Decreto Nº 20.683, do dia 10 de agosto, cerca de 40 dias após a última interrupção no mês de junho. A partir de então, até o momento do presente trabalho, as atividades nos centros de atividade física seguem em funcionamento, com a mesma restrição estabelecida no Decreto Nº 20.583.

Diante de todas as medidas adotadas pelo poder público para o enfrentamento do Coronavírus, as academias totalizaram aproximadamente, 90 dias corridos com a operação totalmente interrompida e cerca de 120 dias com a capacidade de operação limitada. Esse cenário trouxe inúmeros desafios para as empresas na adaptação de seus negócios, reorganizando a estrutura para manter o estabelecimento operando e atendendo seus clientes em conformidade com a lei.

5.3 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO

Frente a capacidade de desenvolvimento, busca-se transformar as rotinas, processos e informações utilizadas no dia a dia em de produtos e serviços, com objetivo de aumentar a eficiência técnica-econômica, os centros de treinamento apresentam duas esferas de desenvolvimento: o conhecimento técnico e o gerenciamento do negócio. O limite da capacidade identificada e utilizada como base de análise se limita às atividades e conhecimentos que não são tidos como padrões e comuns nas rotinas das organizações. Logo, à medida que são explorados, adquiridos e implementados na organização, tornam-se dinâmicas da capacidade operacional.

Os conhecimentos técnicos aplicados se originam de um sócio com formação superior na área de educação física e com certificação Level 1 do Crossfit, pelo menos. Já as rotinas e conhecimentos gerenciais foram desenvolvidos de forma empírica, ou seja, por meio da experiência tida a partir com o empreendimento. Desse modo, observa-se que ao passo que é garantido uma qualidade mínima e conhecimento técnico pelas empresas desde sua constituição, uma vez que possuem profissionais formados na área, houve também a ineficiência quanto as atividades gerenciais ao longo do tempo.

As rotinas de desenvolvimento de conhecimentos dentro dos centros são, de maneira geral, pouco exploradas. Além da centralização do conhecimento em um profissional específico, que planeja o cronograma das aulas, apenas o CT 3 possui como atividade e rotina padrão a realização de reuniões técnicas para discussão das atividades e troca de conhecimentos. Já os CT 1 e 4, apresentam a cultura de incentivos à realização de cursos auxiliares para os professores que trabalham nas organizações, como forma de atualização de informações e manutenção da qualidade. Porém, de forma geral, nota-se que é dada uma reduzida importância para essa capacidade de desenvolvimento técnico, sendo ainda pior na esfera gerencial.

A pandemia trouxe medidas higiênicas sanitárias restritivas para esses modelos de negócios e, principalmente, para a capacidade de desenvolvimento dos centros. Segundo o relato do sócio do CT 1, o mix de serviços precisou ser reduzido pelo motivo de ser direcionado ao público que é considerado de “grupo de risco”, ou seja, pessoas que possuem maior chance de evoluir para quadros graves da doença (CDD, 2020) e, diante da redução da capacidade de atendimento, por conta dos

decretos municipais, ele precisou priorizar a modalidade de treino que havia maior demanda para o negócio.

Uma adaptação ao negócio que seguiu uma frente, já sendo implantada nos mais diversos tipos de negócios, foi a digitalização do serviço prestado. As medidas restritivas ao funcionamento e depois à capacidade de atendimento dos centros trouxe a necessidade de adaptação das aulas para o meio online, através de videoaulas disponibilizadas de forma exclusiva para os alunos ativos. Essa medida surgiu de forma reativa aos decretos municipais, uma vez que não houve preparação por conta dos centros para a interrupção das atividades. Segundo um dos entrevistados, a medida implantada teve um caráter responsivo ao que o mercado estava fazendo:

Primeiro nós não sabíamos o que fazer. Após, verificamos o que outros boxes estavam fazendo e começamos a fazer as aulas *online*. Começamos a postar em nossa rede social de forma aberta. Vimos que o engajamento estava caindo e então começamos a tornar exclusivas as aulas e pedir check-ins. (Entrevistado, CT2)

A adaptação abriu espaço para realização de testes de aulas complementares e específicas como explica o entrevistado do CT 1: “no segundo momento que houve a restrição da atividade dentro do CT, nós trouxemos outros tipos de treinamentos, como o de: LPO (levantamento de peso olímpico) e Core, que gerou um maior valor e engajamento nas aulas”. Também, um dos entrevistados ressaltou a infraestrutura alocada para aumentar a qualidade das aulas:

No início nós transmitíamos as aulas pelo celular e microfone, mas para acompanhar e o aluno nos escutar era muito ruim. Por isso, a partir da terceira aula nós investimos em equipamentos simples – como conectar uma tv onde nós podíamos ver todos os alunos de uma vez só, compramos um microfone para melhorar o som para o aluno, mudamos o “cenário” para um local com menos distrações possíveis. Dessa forma, acredito que conseguimos gerar valor para o pessoal (Entrevistado, CT 1)

Ainda, a aula online, por se tratar de um formato que não possui limite ocupacional, podendo ser dada aula para um número maior de pessoas que no espaço físico disponibilizado pelos centros, traz a possibilidade do incremento de serviços para o valor entregue ao aluno. Ademais, por conta da estruturação do canal digital, o CT 4, mesmo após a reabertura das aulas presenciais, continuou ofertando aulas *online* como novo formato dentro do mix de serviços – aproveitando a capacidade de pessoal que possui e atingindo o público que não está disposto a optar pela aula presencial.

Ao que se refere a novos investimentos nos centros devido ao contexto pandêmico, ocorreu por dois motivos: aproveitamento do baixo fluxo de pessoas dentro dos espaços para realização de pequenas reformas, sendo elas já planejadas anteriormente pelos donos; e necessidade de geração de valor ao aluno, uma vez que existiam demandas pelo público por revestimento em novos equipamentos. Essa movimentação é tida como positiva pelos os centros para manutenção do relacionamento com o público.

De modo geral, o impacto da pandemia e suas restrições aos centros de treinamento para a capacidade de desenvolvimento do negócio foi neutra. Posto que houve um aumento da eficiência técnico-financeira com a transformação dos serviços prestados. Adaptaram-se para prosseguimento do negócio e manutenção do número de alunos ativos, de forma a auxiliar a sustentabilidade do negócio. A capacidade ainda segue sendo pouco explorada pelos centros de forma constante, a qual pode e deve entregar um valor significativo para o negócio, se forem colocados esforços e tempo. Um exemplo de mudanças significativas que houve antes do período da pandemia foi o investimento em cursos gerenciais, como relatado pela entrevistada:

A gente fez um curso que abriu os caminhos para nós pensarmos de outra forma a box. Nós gostamos de treinar, competíamos muito e precisávamos ser donas do negócio. Mas começamos a perceber que não ia dar. Não podemos deixar de fazer algo em prol da empresa por que 'precisamos treinar'. O curso mudou nosso posicionamento quanto a isso. (Entrevistada, CT 4)

Exemplos como esses, podem gerar melhores resultados na perenidade para os negócios.

5.4 CAPACIDADE DE OPERAÇÃO

O planejamento do dia a dia da operação nos centros de treinamento é representado pela capacidade operacional, a qual, a partir de seus conhecimentos e habilidades, resultada na organização de processos e serviços eficientes. Nesse prisma, os centros de treinamento possuem sua programação de atividades pré-planejada para o ano como um todo, como relatado pela entrevistada:

Todo o domingo eu programo os treinos da semana inteira. No início do ano eu realizo a periodização do ano inteiro e quando vou consolidar os treinos

da semana eu utilizo essa estrutura. Os professores recebem no domingo os treinos junto das orientações necessárias para as aulas (Entrevistada, CT 4)

Como comentado, ela é estruturada em cima de metodologias de periodização (organização de treinamentos em determinado período que busca agrupar para um objetivo o número e volume necessário de exercícios para obter melhor aproveitamento), e o tamanho da estrutura do centro de treinamento que determina a capacidade de atendimento do centro. Em contra ponto, a partir das medidas sanitárias implantadas por conta da pandemia, a capacidade de número de alunos foi reduzida com base no espaço físico disponível. Logo, os centros que possuíam maior área de treinamento (local onde são realizados os exercícios físicos), tiveram maior capacidade de atendimento por horário.

Como forma de adaptação da lógica de treinamento para aumentar a capacidade, todos os entrevistados relataram que os seus centros, durante o período em que era permitido o atendimento apenas de uma pessoa, reduziram o tempo de treinamento pela metade, fazendo com que houvesse um maior número *check ins* disponíveis (vagas por horário). Junto a isso, a medida observou atender a necessidade e planos contratados dos alunos, reduzindo a quebra de contratos ativos.

Após a liberação de um número maior de pessoas por atendimento, os treinos voltaram ao tempo original com um tempo reservado para a limpeza dos materiais. Um ponto interessante relatado pelo sócio do CT 1 foi: “começamos a estabelecer checkpoints das aulas até um determinado horário, isso nos orientava quanto ao planejamento dos tempos das aulas. Após isso, adotamos para todos os treinos, seja de 30 minutos ou 1 hora.”. Isto é, foi estipulado uma simples ferramenta que auxiliou o professor a controlar e gerir a aula com melhor orientação de tempo, uma vez que processos não “naturais” do treino foram inseridos dentro das aulas, como o exemplo da devida higienização de todos os equipamentos.

A tecnologia possui grande importância dentro da operação dos centros de treinamento. Todos os centros entrevistados utilizam um software que possibilita o controle de alunos ativos, ausentes e os que precisam renovar suas matrículas. Essa rotina de verificação é realizada em todos os centros de modo a garantir a manutenção do número de planos ativos dentro do negócio, envolvendo com grande intensidade a capacidade comercial. Segundo os entrevistados, a ferramenta auxiliou bastante uma medida envolvendo aspectos de gestão e comercial realizada com o grupo de alunos durante o período de pandemia. Eles colocaram em ação a renegociação e

manutenção dos planos ativos para manter o fluxo de entradas em seus caixas. Desse modo, ajudando na priorização e organização do planejamento financeiro dos centros.

De modo geral, a capacidade de operação dos centros é bastante envolvida com a capacidade de desenvolvimento e comercial, principalmente, do negócio. A pandemia impactou e intensificou a forma de como os centros atuavam em seu negócio, seja na atenção e utilização das ferramentas disponíveis para acompanhamento e renovação de planos dos alunos, como também na adaptação dos treinos para que consigam gerar ainda mais valor dentro da possibilidade existente e orientada pelos decretos municipais. Os centros, a partir da reabertura da possibilidade de aulas presenciais com o número de alunos limitado e com exigências sanitárias de higienização de equipamentos, e dentro do que se propuseram a operacionalizar dentro dos seus negócios, atingiram seus objetivos.

5.5 CAPACIDADE DE GESTÃO

A principal vantagem da organização gerencial formal é a capacidade de integrar e combinar capacidades produtivas de recursos humanos e físicos (ZAWISLAK et al. 2013). Logo, para os centros de treinamento compreendem a coordenação de equipe, equipamentos disponíveis, espaços físicos, informações e conhecimento do negócio para o atingimento de seus objetivos e altos níveis de eficiência.

A maioria dos centros de treinamentos entrevistados possuem estruturas societárias parecidas, compostas por no mínimo 4 sócios que são agrupados em níveis de conhecimento complementares para o negócio, mas não necessariamente alocados de forma eficiente. A pandemia trouxe essa questão à tona:

Antes da pandemia tinha uma responsável pelo financeiro, mas todas davam um pitaco. Ai com a pandemia conseguimos direcionar entre as sócias, ou seja, se um aluno vier falar comigo, eu nem vou seguir com a conversa e vou passar o contato do responsável por conversar sobre os planos. Assim ficou bem mais fácil que antes da pandemia, que eu iria seguir com o atendimento e depois passava para o responsável. (Entrevistada, CT 4)

É nítido que em momentos de incerteza, principalmente se tratando de uma pandemia, a gestão das diversas variáveis que compõem o negócio se torna difícil para a equipe gerencial se não houver uma clara divisão de tarefas e direcionamentos.

Outro centro de treinamento utilizou-se do alinhamento e formalização de sua estratégia para facilitar a comunicação com a equipe, como relatado por um sócio:

Nós começamos a crescer de modo acelerado. Não conseguíamos parar para alinhar e organizar as coisas. Estávamos aprendendo muito com processo também. Então, vimos que precisávamos de estrutura para aguentar tudo isso. Nesse momento de pandemia conseguimos utilizar o tempo de interrupção das atividades do negócio para colocar o que queríamos com o negócio e o que ele é no papel. Isso facilitou muito a entrada de novos membros para a equipe. (Entrevistado, CT 3)

Essa pausa das atividades trouxe para a equipe gerencial oportunidades de organização e revisão interna da estrutura. Além disso, no CT 2 já ocorriam mudanças gerenciais quando a pandemia iniciou, uma vez que houve uma grande troca na estrutura societária do negócio, que, segundo o entrevistado, dificultou o enfrentamento da pandemia por descaso da antiga gestão, com muitos processos importantes dessa capacidade – rotinas de alinhamentos estratégico; feedbacks de aulas; alinhamento quanto a objetivos com o negócio e responsabilidades. Diante disso, eles já estavam com esse trabalho planejado quando ocorreu a interrupção das atividades, o que ajudou, mas não evitou o impacto no número de alunos ativos que, posto que houve redução de mais de 50%.

Quando questionados sobre a estratégia dos centros, um fator que se tornou unanime nos relatos dos sócios foi o de relacionamento – indo de encontro com o que foi apontado por Reichert et al. (2015) que quanto mais próxima do consumidor final estiver a empresa, maior será a necessidade de uma estrutura formalmente estabelecida e de técnicas modernas de relacionamento com os clientes. No mesmo sentido dessa lógica, um dos entrevistados trouxe sua visão:

Minha estratégia é ser transparente, parceiro e amigo. Procuro deixar a equipe confortável para fazerem o que acham melhor com meu auxílio quando necessário. (...) nessa linha de relacionamento, procuro manter a proximidade com todo mundo e sempre estabelecer decisões de ganha ganha (Entrevistado, CT 1).

Já outro centro vai um pouco além e descreve melhor seu foco estratégico:

Hoje nosso foco é na ampulheta. Ou seja, depois que eu converto, eu trabalho com o *onboarding* do cliente – esse é o momento em que o cliente está mais suscetível a ser encantado. Então, eu tenho que prover o melhor serviço para que ele comece a gerar mídia espontânea, que ele comece a apontar a gente, a falar da gente e no final indicar pessoas para virem treinar. (Entrevistado, CT 3)

Essa preocupação, além de ser essencial para esse modelo de negócios, pois há grande proximidade com o público, se torna fator decisivo para sustentabilidade da operação no longo prazo. Contudo, uma vez que o relacionamento é visto como estratégia, e inclusive um diferencial para todos os negócios em sua forma genérica, deixa de ser uma vantagem competitiva forte para a empresa. Dessa forma, dois centros aprofundam seu diferencial sob o fator de segurança e qualidade dos treinos e tornam tangíveis isso a partir da equipe como relatado pelos entrevistados:

Nossos coachs são formados. O sócio e responsável pelo conhecimento técnico e programação dos treinos possui 8 anos de experiência com a metodologia e as pessoas sabem que ele tem uma técnica impecável. Quem é do Crossfit entende. (Entrevistado, CT 2)

Nosso diferencial é o cuidado e que somos profissionais – nós temos o básico para o treino pré-estabelecido e claro: pontualidade, atenção para os alunos, treino planejado, detalhes técnicos e feedback constante para o aluno. O aluno nunca vai sair daqui sem ser visto. As questões higiênicas determinadas pelos decretos nós vamos seguir. Essas questões que fazem a diferença (Entrevistada, CT 4)

Vê-se, portanto, que pandemia impactou a capacidade de gestão dos centros de treinamento. Tanto em sua capacidade de tomada de decisão, quanto no uso das informações e conhecimentos disponíveis para articular estratégias de sobrevivência e manutenção da operação. A principal problemática para os centros de treinamento foi: “como eu vou manter a motivação dos meus alunos frente às restrições em vigor?”.

Além da estruturação de aulas online, a exploração de recursos que incentivam a motivação, como a competitividade, foram utilizados para o aumento da assiduidade dos alunos a partir de eventos específicos das mais variadas temáticas. O CT 3 buscou utilizar o empréstimo de seus equipamentos para auxiliar os alunos a manterem seus treinamentos em casa, porém, como relatado pelo sócio, a ação não trouxe um retorno esperado. Um ponto de destaque foi como um dos centros realizou a geração de valor aos alunos durante esse período:

Qual foi o lugar que não fez aula online? Todo mundo fez aula online para manter o cliente. Eu consegui manter o cliente sem passar as aulas online com uma estrutura grande. Nós enviamos os treinos pela nossa plataforma de comunicação com vídeos explicativos e tudo mais. Então, não foi a aula online que fez manter, foi o relacionamento, que conversa, liga para a pessoa. A partir da segunda interrupção das aulas, eu trouxe algo ‘novo’ que motivou o pessoal (planejamento de aulas online) e aumentou a entrega, me dando mais tempo para pensar em novas coisas. Ao final da paralização, estava dando aulas online de cross training e mais outros dois tipos. Talvez se tivesse entregado tudo isso no início, não conseguiria manter os alunos motivados por tanto tempo (Entrevistado, CT 1)

Dessa maneira, buscou-se explorar o relacionamento, mas não de forma intensa e constante com o aluno, gerando sempre novos picos de motivação ao longo das semanas. Ao mesmo tempo, talvez, o resultado 'positivo' foi obtido por sorte, uma vez que as principais dificuldades relatadas para os centros eram a de falta de perspectivas de quanto tempo as atividades ficariam suspensas e fragilidade de comunicação com os alunos – obstáculo imposto pela impossibilidade dos centros de abranger todas as demandas tidas por eles. Dessa forma, a caracterização do modo como foi trabalhado essa gestão não é vista como uma disrupção no modelo, mas com certeza, como um aprendizado gerado durante o período.

Uma variável do negócio não menos importante, mas que, obviamente, teve um impacto relevante foi a saúde financeira dos centros. Como relatado pelos sócios, todos os negócios antes do período da pandemia apresentavam resultados satisfatórios. Afirmações como: “Esse era o nosso ano”, “Muito boa”, “Estava tranquilo”, ‘Estávamos pagando todas as contas”, foram exclamadas quando questionados sobre a saúde financeira. Sobre isso, o CT 3 relata sobre sua estratégia financeira:

Nós sempre trabalhamos com dois meses, no mínimo, de gastos provisionados em caixa. Os lucros da operação tinham sempre três destinos: um terço para serem distribuídos entre os sócios; outro terço para reinvestimentos – materiais, equipamentos ou estrutura; e o resto para geração do caixa de segurança. (Entrevistado, CT 3)

De modo geral, não só nesse segmento de serviços, como em grande parte dos pequenos negócios, a premissa adotada pelos empresários foi a de redução de custos, uma vez que a interrupção das atividades afetou diretamente a geração de receitas. Nessa linha, os centros destacaram uma forte preocupação quanto a redução das principais despesas: aluguel e folha de pessoal. A maioria afirmou que com a pandemia houve a necessidade de revisão do tamanho de equipe e também, a revisão do pró-labore dos sócios. Em contra partida, o esforço da capacidade comercial dos centros foi crucial para manutenção de planos que precisaram ser renovados durante a pandemia.

Assim, a pandemia reescreveu a capacidade de gestão para os centros de treinamento. O entendimento gerado pela necessidade de organização e tomada de decisão para a sobrevivência do negócio trouxeram um alto nível de desenvolvimento para os negócios. Grande parte deles estavam em processo de modificação e

entendimento do funcionamento da estrutura após a troca da composição societária, diante disso e das consequências geradas pela pandemia, provocaram maior atenção à capacidade.

Este aspecto ainda é reiterado quando questionado aos sócios sobre as mudanças na estrutura nos últimos 3 anos, e um dos pontos frisados foi a recomposição societária. Pelo prisma utilizado e experiência tida dos empresários, a troca foi extremamente benéfica aos negócios, pois, como já relatado anteriormente, transformou a capacidade de coordenação e organização das informações para ações estratégicas que abrangem outras capacidades, reinvestimentos no negócio, alinhamento dos sócios e desenvolvimento de uma estrutura mais consolidada.

De toda forma, no processo de desenvolvimento do negócio, há fatores desencadeadores de possibilidades de avanços em outras perspectivas, e como apontado, alguns centros já realizam: formalização da estratégia para equipe; rotinas de reuniões gerenciais; planejamento de novos investimentos e expansão do negócio; problematização sobre como melhorar a operação e plano de ações. Mostrando grandes espaços para desenvolvimento do negócio na capacidade.

5.6 CAPACIDADE COMERCIAL

Os centros de treinamento apresentam como sua atividade principal a prestação de serviços de atividade física, desse modo, todas as atividades dessas empresas, incluindo a busca de fornecedores e novos alunos, relacionamento com clientes, desenvolvimento da marca, atendimento, reputação, negociação, venda de planos e pós-venda são representados pela capacidade comercial da operação (Reichert et al. 2015). Ainda, a capacidade de transação é tudo o que uma empresa realmente faz para reduzir seus custos de marketing, negociação e entrega, ou seja, para reduzir os custos de transação (ZAWISLAK et al. 2013). Portanto, para esse segmento de negócios, tal capacidade possui grande importância.

A partir do foco estratégico e entendimento que o diferencial do negócio é o relacionamento, o CT 1 resume o modo como lida com o atendimento dos alunos: “escuta e respeito das necessidades de cada aluno do centro”. Ou seja, pressupõe-se uma forma de customização do atendimento tanto no momento da venda – particularidades, formas e condições comerciais – quanto durante o treino, onde são

atentas as necessidades e objetivos dos alunos. Já o CT 3 traz uma abordagem em outra perspectiva, buscando a padronização e otimização do processo de atendimento e venda de novos planos:

Nós padronizamos o processo comercial na venda do balcão. Contratamos um consultor comercial e instauramos mentorias aos atendentes de forma mensal. Com essas frentes, conseguimos melhorar a conversão de novos planos. Só nesse mês, estamos com 32 novos alunos. (Entrevistado, CT 3)

Nessa linha, a partir da padronização, há um controle maior da eficiência do processo e da busca de melhoria contínua. Para o atendimento na venda de planos, uma das estratégias praticadas pelos centros é a possibilidade do potencial novo aluno testar o treinamento por meio de aulas experimentais. Dentro dos centros, segundo os entrevistados, as aulas experimentais possuem duração de uma semana pela justificativa que o método de treinamento possui diversas aulas diferentes ao longo da semana, logo, para as pessoas conhecerem e desenvolverem maior valor possível por aquela modalidade, eles utilizam esse tempo base. O CT 4, além disso, disponibiliza um treinador específico para o potencial novo aluno com o objetivo de entregar uma melhor experiência.

Com a pandemia, o impacto sofrido pelos centros no que diz respeito aos alunos ativos foi grande. A maioria dos centros retratou perdas de no mínimo 40% de planos durante os primeiros meses que houve a interrupção das atividades. O centro que teve menor redução de alunos registrou perda de 5%, justificada pelo entrevistado, pela ação de relacionamento com os alunos e seu diferencial:

Assim que houve a interrupção das atividades nós entramos em contato com os alunos que possuíam renovações previstas para os meses para que realizassem a manutenção do contrato e explicamos a importância disso para o centro. Além disso, o modo como tratamos eles (alunos) aqui, ajudou nesse processo – nós descontraímos durante o treino, buscamos tirar eles da zona de conforto e querer buscar uma evolução. (Entrevistado, CT 1)

Obviamente, a capacidade de comunicação com os alunos é crucial para esse tipo de negócio, e isso se provou durante a pandemia com o comportamento dos alunos. Segundo o CT 1, sobre a conduta dos clientes: “nós percebemos que o pessoal é inquieto e impaciente, mas são compreensíveis se em uma conversa particular. Todas as ações feitas foram necessárias explicações detalhadas e claras para eles”. Contudo, mesmo com números expressivos de perdas de alunos na maioria dos centros, um sócio relata a percepção:

Boa parte dos alunos não deixaram o box na mão. Compraram a ideia de família e felicidade. Alguns, infelizmente, tiveram que sair por redução de gastos familiares. Mas acreditamos que assim que as coisas normalizarem, eles vão voltar. (Entrevistado, CT 2).

Diante disso, o acompanhamento do atendimento e plano do aluno após a contratação, que pode ser caracterizado como o pós-venda, mostra-se um fator-chave para o negócio e para fidelização do cliente, e quando não atentado, torna-se prejudicial para o centro no futuro, conforme o relato:

Muitos alunos pagavam mês a mês aqui. Logo, todo o mês era necessário a realização de uma nova venda para o aluno, um novo encantamento. Isso se mostrou muito ruim com a chegada da pandemia, uma vez que não havia esse 'vínculo' a mais na relação, perdemos muito alunos. (Entrevistado, CT 2)

Outra forma de acompanhar a manutenção da qualidade da operação em um dos centros de treinamento é realizada a partir de uma pesquisa de satisfação periódica, através da qual, a cada seis meses, busca-se avaliar a qualidade dos treinos, professores, materiais e NPS do serviço (Net Promoter Score, que visa avaliar a satisfação geral do cliente com o negócio). O impacto na qualidade percebida dos treinos é relatado por um dos entrevistados:

Nós costumamos avaliar sempre duas vezes ao ano, porém, com esse acontecimento. interrupção dos treinos, teste e adesão aos treinos online e adaptação de medidas higiênicas dentro do centro, decidimos lançar uma pesquisa extra antes do planejamento para avaliar as ações tomadas. Estamos bastante satisfeitos (Entrevistado, CT 1)

A capacidade do centro de treinamento de realizar uma pesquisa é bastante positiva para o modelo de negócios, principalmente, no momento que está sendo experienciado um cenário não aguardado por grande parte dos empresários. E, a partir dos resultados desse tipo de avaliação, é possível direcionar esforços para pontos que não estão bons – como é o caso desse mesmo entrevistado, que recentemente realizou novos investimentos direcionados também pela pesquisa lançada, como relatado.

Os centros entrevistados possuem poucos fornecedores, porém possuem significativa dependência. Segundo todos os entrevistados, as relações com seus principais fornecedores, como o locador do imóvel, são bastante positiva e, por isso,

conseguiram negociações para os períodos em que as atividades estavam interrompidas.

Por conclusão, a capacidade comercial dos centros de treinamentos entrevistados, em sua maioria, centraliza e foca na customização do atendimento, principalmente. Dessa forma, acredita-se que há uma maior geração de valor aos alunos e, conseqüentemente, maior fidelização – isso por meio da comunicação forte e relacionamento próximo – características desse modelo de negócios. Por isso, entende-se que foi bem desenvolvida, durante a pandemia, o modo como foram administradas e empregadas as ações de manutenção das vendas e alunos ativos. Essa percepção é validada pelos relatos da maioria dos centros:

Em plena a pandemia nós atingimos o maior número de alunos ativos em 4 anos de história do centro (Entrevistado, CT 1)

Sentimentos a volta do público muito agressiva. Principalmente, por conta da atenção à saúde por parte das pessoas (Entrevistado, CT 2)

Nós temos um alto índice de novos alunos oriundos de indicação e agora estamos percebendo uma demanda muito grande de alunos que estão experimentando o esporte. Alguns ainda não voltaram por conta de reduções de gastos. Mas estamos vendo uma atenção maior à saúde (Entrevistado, CT 3)

A partir disso, uma vez que os centros estão conseguindo gerar a experimentação e retenção de novos alunos, percebe-se que a capacidade de entregar um serviço com efetividade para o novo aluno está em um nível satisfatório.

5.7 GERENCIAMENTO DE CRISE DOS CENTROS DE ATIVIDADE FÍSICA

Os centros de atividade física entrevistados adaptaram e gerenciaram seus negócios de modo bastante similar durante a pandemia, mesmo estando em momentos diferentes. O CT 3 atualmente está expandindo suas operações e possui o maior número no quadro de pessoas, enquanto os outros 3 CTs estão consolidando suas empresas e possuem uma equipe menor. Além disso, é identificado um grande nível de centralização de atividades operacionais no sócio do CT 1, enquanto os outros CTs já possuem essas atividades delegadas. Em contra partida, segundo o ressaltado pelo sócio do CT 1, o negócio atingiu sua maior marca de número de alunos ativos durante a pandemia e, entre os quatro centros de treinamento, foi o menos

impactado com a evasão de alunos. Isso se deve a diversos fatores e estratégias internas e externas ao negócio e que não resultam de análises comparativas entre os centros, mas sim, da exploração de oportunidades e boas práticas em suas capacidades.

Quando identificado em qual etapa do processo de crise se está passando, conforme estruturado por Bundy et al. (2017), é possível notar que os centros de treinamento estão em constante transição entre a segunda e terceira etapa, ou seja, gerenciamento de crise e resultados pós-crise, respectivamente. Essas etapas são justificadas pelos seguintes motivos: atualmente, a pandemia de COVID-19 está ocorrendo em nível mundial, logo, os decretos municipais de restrição de ocupação nos estabelecimentos e orientações sanitárias estão em vigor, deste modo, deixando os empresários em alerta caso esse contexto venha a mudar. Como relatado nas entrevistas analisadas, os sócios já estão adquirindo aprendizados do momento de incerteza que a crise gerou, assim, como os autores da estrutura trazem, o gerenciamento de crises tenta realizar um esforço para restabelecer a ordem, foi identificado uma estrutura mínima de ordem sendo restabelecida.

Além disso, por sua característica de negócio ser de serviços ao consumidor final, os centros estão constantemente em comunicação com um dos seus principais interessados no negócio, o aluno. Diante disso, adaptaram e desenvolveram sua comunicação para extinção de danos externos com seus clientes, uma vez que caso um dos centros descumprisse algum decreto municipal, geraria o risco de avaliações sociais negativas, por exemplo.

Por fim, durante essas etapas percorridas pelas empresas, as capacidades avaliadas dos centros sofreram adaptações que podem ser identificadas como reativas ou proativas, posto que o critério por qual foram realizadas ocorreu em consequência às medidas dos decretos municipais e fatores de sobrevivência de negócio, aliado ao reconhecimento das oportunidades geradas dentro do contexto enfrentado. Junto a isso, ressaltou-se o impacto que os centros sentiram nas capacidades que, conseqüentemente, discorreu de esforços maiores ou menores para a adaptação frente as ações realizadas. Nesse sentido, observa-se o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Resumo de adaptações e impactos dos centros de treinamentos estudados

Capacidade	Adaptações		Impacto
	Reativa	Proativa	
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de aulas online 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em estrutura de Transmissão de aula online • Redução de mix de serviços • Teste de aulas incrementais • Novos investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Neutro
Operação	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de tempos de treinamento • Inclusão de procedimentos sanitários de limpeza de equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização de cronograma de aulas • Utilização de tecnologia para processos de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de despesas fixas - pessoas e aluguel 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de responsabilidades e papéis entre os sócios • Formalização da estratégia • Ações de motivação com alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de comunicação • Acompanhamento do aluno (pós-venda) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa satisfação extra • Renegociação de renovações de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Neutro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destarte, nota-se que houve um número maior de adaptações ao negócio de forma proativa ao contexto de pandemia, que tem como objetivo a geração de valor ao aluno e desenvolvimento da sustentabilidade do negócio. Entende-se que no estágio pós-crise as adequações vão continuar em constante mudança, deixando as organizações preparadas para uma possível nova interrupção de atividades, visto que é um cenário já conhecido por elas. Porém, a possibilidade de gerar o efeito preventivo de um novo possível “ápice” de crise – estado de incerteza quanto a sustentabilidade do negócio - de certo modo, foge do controle dos empresários, restando limitado a eles apenas a organização prévia da estrutura interna para reduzir novos danos.

6 CONCLUSÕES

O trabalho realizado teve como objetivo principal identificar como os centros de atividade física adaptaram o seu negócio durante a pandemia de COVID-19, bem como identificar e avaliar suas capacidades de inovação, para no fim identificar pontos de melhoria no negócio. Para análise das entrevistas foi utilizado como base de pesquisa o modelo das capacidades de inovação da firma desenvolvido por Zawislak et al. (2012).

O prisma utilizado para analisar as atividades dos centros em decorrência da pandemia possibilitou organizar de modo claro quais capacidades de inovação foram adaptadas e quais foram menos modificadas nos modelos de negócios. Assim, ficou nítido que os centros de treinamento possuem suas capacidades operacionais e comerciais bastante desenvolvidas. Por outro lado, a capacidade de gestão apresentou um nível de modificação e esforço maior durante o período abordado.

Os centros, em sua maioria, são compostos no mínimo por 4 sócios, de modo que há uma complementariedade de conhecimentos para a gestão do negócio. Somado a isso, a pandemia mostrou, segundo relatos dos entrevistados, que a reorganização e alinhamento são importantes para a adaptação do negócio, pois os momentos de incerteza e tensão, as tarefas e estratégias foram reorganizadas para tomada de decisões no negócio – o que anteriormente a este momento não ocorriam.

Além disso, a gestão das informações sobre alunos e a manutenção dos planos ativos foi tida como enfoque pelos sócios, uma vez que a capacidade de geração de valor por meio de treinos presenciais estava reduzida durante a limitação da capacidade operacional da estrutura. Também, segundo o relato do sócio do CT 2 entrevistado, um dos principais objetivos do negócio no momento é a fidelização de clientes, para a sustentabilidade da operação. Assim, entende-se a relevância dessa capacidade para alinhamento das operações dos centros e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de uma estratégia em inovação – visão já identificada pelos sócios dos centros, uma vez que, quando pedido para realizarem a priorização das capacidades em ordem de importância para inovação, indicaram “gestão” como a principal para esse fator.

Dentro da lógica de gestão, a capacidade comercial é combinada e beneficiada por esse esforço, uma vez que abrange as atividades que envolvem transações. Essas atividades foram impactadas de forma intensa como relatado pelos sócios,

onde o emprego do esforço comercial para manutenção dos contratos foi essencial para sustentabilidade da operação. Ademais, como o foco estratégico e diferencial dos centros abordados pelos entrevistados foi o relacionamento, essa capacidade se torna mais importante para a operação, tanto pela proximidade com o aluno quanto pela natureza do serviço que busca a fidelização.

Já a capacidade de desenvolvimentos dos centros foi pouco adaptada durante o período de pandemia. Seus processos sofreram ajustes e houve a necessidade da geração de aprendizado para a prestação aulas *online*, situação a qual os centros conseguiram migrar e adaptar o seu serviço. Esse cenário reflete um reduzido esforço empregado na busca de conhecimentos novos para o negócio em nível gerencial, sendo pouco explorado pela maioria dos centros até o momento.

As capacidades operacionais do negócio foram adaptadas com facilidade, segundo os relatos dos entrevistados. As medidas restritivas e que orientavam a prestação de serviços foram ajustadas de modo que a operacionalização não foi impedida em nenhum centro. Além disso, os processos comerciais e de marketing, foram absorvidos pela equipe ou pelos sócios. Dessa forma, em sua maioria, não houve sobrecarga de funções. Quando implantadas as aulas *online*, tanto a equipe quanto a organização das aulas adequaram-se ao modelo, conforme o desenvolvimento de planejamento dos treinos para os alunos.

Para fins de melhoria nos negócios dos centros de treinamento, a partir do prisma das capacidades de inovação, originado pelos aprendizados e experiências relatadas pelos sócios, é necessário direcionar o esforço, principalmente, na capacidade de gestão. Os centros podem avançar quanto a profissionalização da gestão e desenvolvimento dos próximos passos para o negócio. Sobre este ponto, foi analisado que apenas um dos centros possui estratégia clara, consistente e ainda revisada, durante a pandemia para atingir sua visão. A partir desse norteador para o negócio, o desencadeamento de ações para atingimento do objetivo será nítido.

Ainda, existe a oportunidade do estabelecimento de reuniões periódicas de gestão para discussão de estratégias e feedback da rotina do negócio, o que são essenciais para manutenção e consistência da gestão. Outro ponto importante identificado é a carência de indicadores de gestão e operação – os quais apenas o CT 3 realiza controle. A construção de uma estrutura de indicadores alinhada aos objetivos do negócio torna possível a tomada de ações de modo preventivo para a empresa. Já em um nível de gestão voltado à operação e riscos, grande parte dos

centros possuem um único responsável pelo planejamento dos treinamentos como sócio do negócio, o que minimiza o risco de perda de conhecimentos técnicos. Todavia, a formalização e padronização do planejamento para ser delegado à terceiros pode vir a reduzir o risco de ter o conhecimento centralizado em apenas uma pessoa. Esse início de “escala” para o negócio torna possível a alocação de tempo em pontos mais estratégicos do negócio do que a operação – situação detectada no CT 1.

Dado todo o exposto, observa-se que trabalho possui suas limitações, visto que foram analisadas apenas quatro empresas de um segmento que contém 13 centros licenciados pela Crossfit na cidade de Porto Alegre, e um número desconhecido de vários centros e academias que possuem uma metodologia semelhante, logo, o estudo se atém apenas à realidade das quatro empresas, não podendo ser generalizado. Além disso, é necessária a análise de outros fatores como público-alvo e praça, principalmente dos respectivos negócios, para compreender o comportamento do consumidor, e assim, consolidar a leitura dos fatores significativos externos às empresas e seus resultados. Posto isto, para futuros estudos nasce uma provocação nesse sentido de análise, para, com uma base estatística, validar por meio do método a amostra da cidade.

Por fim, esse trabalho se torna importante para o entendimento acadêmico das consequências e adaptações que ocorrem nos negócios de centros de treinamento originados pela pandemia do novo coronavírus. Ainda é cedo para mensurar a totalidade dos impactos por completo, uma vez que no presente momento do estudo ainda há medidas restritivas de atividades econômicas e orientações sanitárias mais rígidas em vigor. Todavia, a provocação das informações aqui levantadas pretendeu trazer a necessidade de uma maior busca de profissionalização em pequenos negócios, de forma a tornar os grandes riscos de eventos adversos em fatores a serem conjecturados ou de menos impacto para as organizações.

REFERÊNCIAS

ARCHIBUGI, D; PIANTA, M. Measuring technological change through patents and innovation surveys. **Technovation**. 16(9), 451 – 468, 1996.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório Focus**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20200828.pdf>. Acesso em: 09 set 2020.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Instrução Normativa nº 01 de 24 de agosto de 2012**. Estabelece procedimentos e critérios para a decretação de situação de emergência ou estado de calamidade pública pelos Municípios, Estados e pelo Distrito Federal, e para o reconhecimento federal das situações de anormalidade decretadas pelos entes federativos e dá outras providências. Senado Federal. Brasília: 2012. Disponível: https://www.cnm.org.br/cms/images/stories/Links/09062014_Instrucao_normativa_de_01_de_agosto_de_2012.pdf. Acesso em: 09 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Painel Coronavírus**. Covid 19 Brasil. Brasília, DF: 2020. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 09 set. 2020.

BUNDY, Jonathan et al. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1661-1692, 2017.

CDD – CRÔNICOS DO DIA A DIA. **O que é grupo de risco para covid 19?** Saúde Pública. 2020. Disponível em: <https://cdd.org.br/noticia/saude-publica/o-que-e-grupo-de-risco-para-covid-19/#:~:text=Estar%20em%20um%20grupo%20de,para%20quadros%20graves%20da%20doen%C3%A7a>. Acesso em: 05 nov. 2020.

CHANDLER, A. D., Jr. **Scale and scope**. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHANDLER, A. D., Jr. **The visible hand**. Cambridge, MA, London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1997.

COOMBS, J. E.; BIERLY, P. E. Measuring technological capability and performance. **R&D Management**, 36(4), 421-438, 2006.

CROSSFIT. **How to affiliate**. Disponível em: <https://www.crossfit.com/affiliate/how-to>. Acesso em: 27 out. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

HALL, L.; BAGCHI-SEN, S. A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. **Technovation**, 22, 231-244, 2002.

HAYES, Robert H.; PISANO, Gary P. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 77-86, 1994.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World Economic Outlook Update**. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Data>. Acesso em: 09 set 2020.

KOSELLECK, R., RICHTER, M. **Crises**. Journal of the History of Ideas, 2006. v.67, n.2, pp. 357- 400, 2006

LALL, S. **Technological Capabilities and industrialization World Development**, 20(2), 165 – 186, 1992.

MADANMOHAN, T.; KUMAR, U.; KUMAR, V. Import-led technological capability: a comparative analysis of Indian and Indonesian manufacturing firms. **Technovation**, 24, 979-993, 2004.

MATUS, C. **O Plano como Aposta**. Tradução: Frank Roy Cintra Ferreira, São Paulo em Perspectivas, v. 5, n. 4, p. 28-42, out.-dez./1991.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde**. 7.ed. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco, 2000.

OBSERVATÓRIO MILITAR DA PRAIA VERMELHA. **DQBRN e Precursores - Clipagem de Notícias**. Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: http://ompv.eceme.eb.mil.br/masterpage_assunto.php?id=210. Acesso em: 10 ago. 2020.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo - Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Departamento Estatístico da Comunidade Européia. 3. ed, 1997. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/afinep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 11 out. 2020.

PORTO ALEGRE. **Decreto nº 20.505, de 17 de março de 2020**. Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/decreto/2020/2051/20505/decreto-n-20505-2020-decreta-situacao-de-emergencia-e-estabelece-medidas-para-os-estabelecimentos-restaurantes-bares-casas-noturnas-e-outros-para-enfrentamento-da-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-decorrente-do-novo-coronavirus-covid-19-no-municipio-de-porto-alegre>. Acesso em: 25 out. 2020.

PORTO ALEGRE. **Decreto nº 20.534, de 31 de março de 2020**. Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/decreto/2020/2053/20534/decreto-n-20534-2020-decreta-o-estado-de-calamidade-publica-e-consolida-as-medidas-para-enfrentamento-da-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-decorrente-do-novo-coronavirus-covid-19-no-municipio-de-porto-alegre>. Acesso em: 25 out. 2020.

PORTO ALEGRE. **Decreto nº 20.564, de 2 de maio de 2020**. Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/decreto/2020/2057/20564/decreto-n-20564-2020-altera-o-paragrafo-unico-do-art-8-o-inc-iii-do-art-15-o-caput-e-paragrafo-unico-do-art-16-os-1-e-3-do-art-22-o-caput-e-o-paragrafo-unico-do-art-41-o-caput-do-paragrafo-unico-do-art-60-e-o-caput-do-art-72-inclui-os-2-ao-4-no-art-8-os-inc-xxvii-xxviii-xxix-e-xxx-no-caput-e-os-11-12-e-13-no-art-12-os-incs-iv-v-e-vi-e-o-paragrafo-unico-no-art-15-os-2-e-3-no-art-16-o-4>

no-art-22-os-incs-i-e-ii-no-paragrafo-unico-do-art-60-e-o-paragrafo-unico-no-art-71-renumera-o-paragrafo-unico-para-1-nos-arts-8-e-16-e-revoga-o-art-18-todos-do-decreto-n-20534-de-31-de-marco-de-2020-que-decreta-o-estado-de-calamidade-publica-em-razao-da-pandemia-de-import-ncia-internacional-decorrente-do-novo-coronavirus-covid-19. Acesso em: 25 out. 2020.

PORTO ALEGRE. **Decreto nº 20.583, de 19 de maio de 2020.** Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/decreto/2020/2059/20583/decreto-n-20583-2020-altera-o-caput-do-art-8-o-paragrafo-unico-do-art-10-o-13-do-art-12-o-caput-e-o-paragrafo-unico-do-art-13-o-caput-do-art-14-os-incs-ii-iii-iv-e-o-paragrafo-unico-do-art-15-o-caput-do-art-19-os-1-2-e-3-do-art-22-o-paragrafo-unico-do-art-41-o-caput-e-o-paragrafo-unico-do-art-60-inclui-o-2-no-art-10-o-10-no-art-11-os-incs-xxxi-xxxii-xxxiii-e-xxxiv-e-os-14-e-15-no-art-12-os-2-e-3-no-art-13-o-2-no-art-15-os-3-e-4-no-art-17-os-incs-i-ii-e-iii-no-art-19-os-1-2-3-e-4-no-art-21-o-inc-iv-no-art-23-o-art-62-a-renumera-os-paragrafos-unicos-para-1-no-art-10-no-art-13-e-no-art-15-e-revoga-os-1-2-3-e-4-do-art-8-os-2-e-3-do-art-11-os-2-4-5-6-7-e-8-do-art-12-os-4-e-8-do-art-14-o-4-do-art-22-e-os-incs-i-e-ii-do-art-60-todos-do-decreto-n-20534-de-31-de-marco-de-2020-que-decreta-o-estado-de-calamidade-publica-em-razao-da-pandemia-de-import-ncia-internacional-decorrente-do-novo-coronavirus-covid-19?q=16m%C2%B2>. Acesso em: 25 out. 2020.

PORTO ALEGRE. **Decreto nº 20.625, de 23 de junho de 2020.** Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/decreto/2020/2062/20625/decreto-n-20625-2020-decreta-o-estado-de-calamidade-publica-e-consolida-as-medidas-para-enfrentamento-da-emergencia-de-saude-publica-de-import-ncia-internacional-decorrente-do-novo-coronavirus-covid-19-no-municipio-de-porto-alegre>. Acesso em: 25 out. 2020.

PORTO ALEGRE. **Decreto nº 20.683, de 10 de agosto de 2020.** Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/porto-alegre/decreto/2020/2069/20683/decreto-n-20683-2020-altera-o-caput-e-os-1-e-2-do-art-8-o-caput-do-art-10-o-art-13-o-caput-do-art-17-o-art-19-o-caput-do-art-31-inclui-o-2-no-art-10-o-inc-iii-no-1-do-art-16-o-3-no-art-17-os-incs-iv-e-v-no-1-e-os-4-no-art-22-renumera-o-paragrafo-unico-para-1-no-art-10-revoga-o-3-do-art-8-o-2-a-do-art-12-o-art-14-o-inc-vii-do-caput-do-art-16-e-o-1-do-art-21-todos-do-decreto-n-20625-de-23-de-junho-de-2020-para-permitir-funcionamento-de-estabelecimentos-e-atividades?q=16m>. Acesso em: 25 out. 2020.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidade e Trajetórias de Inovação de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2015.

REICHERT, Fernanda Maciel *et al.* Technological capability's predictor variables. **Journal of technology management & innovation**, v. 6, n. 1, p. 14-25, 2011.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. New Jersey: Transaction. ed. 14, 2008. (orig. 1911).

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Monitoramento Covid 19**. DataSebrae. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/covid/>. Acesso em 09 set 2020.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Painel de Empresas**. DataSebrae. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em 09 set 2020.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. T. (org). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. Harlow: Pearson Education, 2 ed. 2008.

TEECE, David J. *et al*. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **The Transfer and Licensing of Know-How and Intellectual Property: Understanding the Multinational Enterprise in the Modern World**, v. 15, p. 67-88, 1986.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008.

TRADING ECONOMICS. United states Unemployment Rate. 2020. Disponível em: <https://tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>. Acesso em: 09 set 2020.

TSAI, K. The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry. **Journal of High Technology Management Research**, 15, 183-195. 2004.

WACHTENDORF, Tricia. Trans-System Social Ruptures: Exploring Issues of Vulnerability and Resiliency 1. **Review of Policy Research**, v. 26, n. 4, p. 379-393, 2009.

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Weekly Epidemiological Update**. Disponível em: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200907-weekly-epi-update-4.pdf?sfvrsn=f5f607ee_2. Acesso em: 09 set 2020.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329, 2013.

ZAWISLAK, Paulo Antônio *et al*. Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Comente um pouco sobre a vinculação (ou não) do centro com a Crossfit. O que muda?
2. O que já vinha sendo feito de mudanças nesse setor? Ou o que foi acelerado?

Capacidade Gestão

1. Faça uma breve descrição da Estratégia da empresa;
2. O CT revisou a visão, estratégia ou o seu produto/serviço?
3. Como a gestão do CT é realizada? Reuniões estratégicas, rotinas importantes, objetivos...
4. O que mudou na gestão do CT durante o período de pandemia? (Planos, Funcionários, Financeiro);
5. Quais são/foram as principais dificuldades enfrentadas durante o período de pandemia?
6. Qual é o diferencial da empresa para se manter no mercado?
7. Descreva outras estratégias implementadas para evitar ou minimizar os efeitos da pandemia no CT?
8. Existem incentivos ou restrições institucionais-legais para sua empresa inovar? Quais são?
9. Como estava a situação financeira antes da crise?
10. Quais mudanças relacionadas a esse bloco ocorreram nos últimos 3 anos?
11. Como é a divisão dos tempos disponíveis para o negócio?

Capacidade Desenvolvimento

1. Como a sua empresa desenvolveu o conhecimento e as técnicas para fazer o que faz?
2. O CT desenvolveu ou alterou seus serviços nesse período?
3. O CT fez novos investimentos? No que? Por quê?
4. O CT implementou novos modelos de negócios?
5. Quais mudanças relacionadas a esse bloco ocorreram nos últimos 3 anos?

Capacidade Comercial

1. O CT alterou a forma de apresentação do serviço/produto?
2. O que foi percebido em relação ao comportamento dos clientes? O CT atendeu algum público diferente?

3. O CT implementou novas formas e/ou ferramentas de relacionamento com os alunos?
4. Faça uma breve descrição de como é o relacionamento com os fornecedores do CT. Algo mudou durante a pandemia?
5. Faça uma breve descrição de como é o relacionamento com os clientes. Cuidar para não ficar repetitivo.
6. Qual foi o impacto no número de alunos ativos?
7. O que leva os alunos a comprarem os serviços do CT? Felicidade.
8. Caso não citado anteriormente, descreva as ações comerciais realizadas no período de pandemia.
9. Quais mudanças relacionadas a esse bloco ocorreram nos últimos 3 anos?

Capacidade Operação

1. Como é a organização e rotina do Centro de Treinamento?
2. O que mudou no funcionamento do CT durante o período de pandemia?
3. Faça uma breve descrição de como são os processos administrativos da empresa. feito
4. Faça uma breve descrição de como é o processo produtivo da empresa - planejamento, programação e produção.
5. Quais mudanças relacionadas a esse bloco ocorreram nos últimos 3 anos?

Perguntas Gerais

1. Dê três exemplos de inovação (últimos 3 anos) na sua empresa e o resultado gerado.
2. Enumere em ordem de importância para a inovação as seguintes áreas da sua empresa: Desenvolvimento, Operação, Gestão e Comercial.
3. Qual o ano de fundação?
4. Qual é o número de funcionários da empresa?