



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – CAMPUS XVIII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

HENRIQUE NEGREIROS SILVEIRA

**IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA CADEIA LOGÍSTICA DA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS EM ACADEMIAS DA CIDADE DE EUNÁPOLIS-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação

**EUNÁPOLIS, BAHIA
2023**

HENRIQUE NEGREIROS SILVEIRA

**IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA CADEIA LOGÍSTICA DA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS EM ACADEMIAS DA CIDADE DE EUNÁPOLIS-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

Orientador: Dr. Ricardo Daher Oliveira

**EUNÁPOLIS, BAHIA
2023**

HENRIQUE NEGREIROS SILVEIRA

IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA CADEIA LOGÍSTICA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM ACADEMIAS DA CIDADE DE EUNÁPOLIS-BA

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Ricardo Daher Oliveira
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis
Professor orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Examinador 1

Prof. Examinador 2

RESUMO

IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA CADEIA LOGÍSTICA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM ACADEMIAS DA CIDADE DE EUNÁPOLIS-BA

A pandemia de COVID-19 transformou drasticamente a dinâmica das academias de musculação, afetando a demanda e cadeia logística. Esta pesquisa explora como as variações na demanda e no comportamento do consumidor diante das restrições causadas pela pandemia, afetaram a administração e a logística do setor fitness. A metodologia utilizada abrange uma extensa revisão bibliográfica para contextualizar as transformações no setor e um estudo de caso realizado na cidade de Eunápolis-BA, para ilustrar os efeitos práticos dessa mudança. O estudo busca compreender como as estratégias foram ajustadas para lidar com o novo cenário e superar obstáculos operacionais, contribuindo para a compreensão mais ampla das adaptações necessárias na cadeia logística das academias durante a pandemia.

Palavras-chave: Pandemia. Academias. Logística. Serviços. Demanda

ABSTRACT

MPACTS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE LOGISTICS CHAIN OF SERVICE PROVISION IN GYM'S IN THE CITY OF EUNÁPOLIS-BA

The COVID-19 pandemic drastically transformed the dynamics of bodybuilding gyms, affecting demand and the logistics chain. This research explores how variations in demand and consumer behavior in the face of restrictions caused by the pandemic have affected the administration and logistics of the fitness sector. The methodology used encompasses an extensive bibliographical review to contextualize the transformations in the sector and a case study carried out in the city of Eunápolis-BA, to illustrate the practical effects of this change. The study seeks to understand how strategies were adjusted to deal with the new scenario and overcome operational obstacles, contributing to a broader understanding of the necessary adaptations in the gyms' logistics chain during the pandemic.

Key-words: Pandemic. Gyms. Logistics. Services. Demand.

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1 - Fatores que ocasionam variações na demanda por bens

Figura 2 – Consequências financeiras e comportamentais da qualidade do serviço

Figura 3 – Teoria de Gaps

Figura 4 - Principais critérios para criação de indicadores

Figura 5 - Estrutura para a gestão da cadeia de suprimentos

Figura 6 - Grau de dificuldade para se obter insumos ou matérias primas

Gráfico 1 – Sazonalidade na demanda da academia (até 2019)

Gráfico 2 – Sazonalidade na demanda da academia (entre 2020 e 2021)

Gráfico 3 – Avaliação da demanda durante o ano (até 2019)

Gráfico 4 – Avaliação da demanda durante o ano (entre 2020 e 2021)

Gráfico 5 – Avaliação qualitativa da demanda (até 2019)

Gráfico 6 – Avaliação qualitativa da demanda (entre 2020 e 2021)

Gráfico 7 – Manutenção do estabelecimento de acordo com a cadeia logística (até 2019)

Gráfico 8 – Manutenção do estabelecimento de acordo com a cadeia logística (entre 2020 e 2021)

Gráfico 9 – Avaliação da gestão da cadeia de suprimentos (até 2019)

Gráfico 10 – Avaliação da gestão da cadeia de suprimentos (entre 2020 e 2021)

Gráfico 11 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (até 2019)

Gráfico 12 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (entre 2020 e 2021)

Gráfico 13 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (até 2019)

Gráfico 14 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (entre 2020 e 2021)

Gráfico 15 – Avaliação da presença digital da academia (até 2019)

Gráfico 16 – Avaliação da presença digital da academia (entre 2020 e 2021)

SUMÁRIO

1.	8	
1.1	Contextualização	8
1.2	Objetivo Geral:	10
1.3	Objetivos Específicos:	10
1.4	Resumo do método	10
1.5	Justificativa	11
1.1	Resultados esperados	12
2.	Error! Bookmark not defined.	
2.1	A demanda na prestação dos serviços	12
2.2	Comportamento do consumidor na prestação de serviços	18
2.3	A logística na prestação dos serviços	26
2.4	As pandemias e suas consequências na produção	34
3.	Error! Bookmark not defined.	
4.	Error! Bookmark not defined.	
4.1	O Caso das Academias de Musculação em Eunápolis-BA	42
5.	Error! Bookmark not defined.	
6.	Error! Bookmark not defined.	

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As academias de ginástica e musculação desempenham um papel fundamental na promoção da saúde e bem-estar da população. Por meio da oferta de atividades físicas e treinamentos especializados, esses estabelecimentos contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, auxiliando no controle do peso, fortalecimento muscular, prevenção de doenças crônicas não transmissíveis e promoção do equilíbrio emocional.

As flutuações na quantidade de frequentadores em academias de exercício físico frequentemente causam inquietação entre os administradores que têm a responsabilidade de manter esses empreendimentos rentáveis. Essas mudanças na quantidade de membros das academias de exercícios físicos ao longo do ano, muitas vezes resultantes dos padrões sazonais de comportamento da clientela, têm o potencial de exercer um impacto considerável nos resultados e principalmente na logística de suprimentos.

A pandemia da COVID-19, que teve o seu início no final de 2019 e se estendeu pelo mundo durante os anos de 2020, 2021 e 2022, apresentando uma queda significativa em seus índices de contágio e mortalidade a partir do ano de 2022, com as vacinações da população em massa - de acordo com dados da OMS (Organização Mundial da Saúde) divulgados em outubro de 2022¹. A pandemia trouxe consigo não apenas desafios de ordem sanitária, mas também desencadeou uma série de transformações em diversos setores econômicos.

O setor de academias de ginástica e/ou musculação não ficou imune a essas mudanças e, de fato, sofreu impactos significativos em sua administração, sendo forçado a se adaptar ao novo cenário de maneira eficiente, eficaz e rápida. Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo investigar e avaliar os efeitos mais significativos da pandemia da COVID-19 na gestão das academias de exercício físico.

É amplamente reconhecido que uma gestão apropriada e eficiente é vital para qualquer tipo de instituição, inclusive para academias de exercício físico. A implementação

¹ WORLD HEALTH ORGANIZATION et al. Evaluation of COVID-19 vaccine effectiveness in a changing landscape of COVID-19 epidemiology and vaccination: interim guidance, 1 October 2022: second addendum to evaluation of COVID-19 vaccine effectiveness: interim guidance. World Health Organization, 2022.

dos princípios e conceitos provenientes desse campo de expertise pode resultar na redução substancial, ou até mesmo na eliminação, de muitos dos desafios enfrentados por organizações esportivas e seus responsáveis.

A pandemia da COVID-19 representou um desafio inimaginável para diversos setores econômicos, entre os principais estão o turismo, alimentação, logística e o de academias fitness em todo o mundo. De acordo com dados do setor, o fechamento temporário desses estabelecimentos, as restrições de capacidade e as preocupações com a saúde pública tiveram uma parcela significativa na maneira como esses negócios eram geridos e nas necessidades do seu público-alvo, exigindo dos seus gestores uma enorme capacidade de “pensar fora da caixa” e implementar soluções inovadoras o mais rápido possível a fim de mitigar os prejuízos.

Durante os meses mais críticos da pandemia, muitas academias de exercícios físicos enfrentaram uma drástica redução na sua demanda, os frequentadores deixaram de ir aos locais habituais devido a preocupações com a saúde, restrições de capacidade e fechamentos temporários.

Por se tratar de um tipo de estabelecimento que já enfrentava, na época pré-pandemia, a questão da sazonalidade no consumo dos seus serviços, o que demandava uma habilidade de gestão eficiente devido às baixas de matrículas e frequências dos alunos em determinadas épocas do ano, as academias tiveram que adotar métodos alternativos aos já existentes para sanar esse prejuízo. Se antes da pandemia já era necessário ter um controle e previsão das épocas de alta e baixa temporada, nesse período se tornou imprescindível saber lidar com um cenário de incertezas.

Muitas academias de exercícios físicos precisaram se adaptar rapidamente, migrando para modelos de negócios online, oferecendo aulas virtuais e serviços de treinamento personalizado remotamente. Além disso o setor teve a necessidade de alocar recursos para implementar medidas de segurança, como distanciamento social, o que fez com que grande parte dos seus clientes desistisse da prestação de serviço do local.

A demanda, nesse caso, foi fortemente atingida, pois uma vez que os alunos não podiam sair de casa, não havia a necessidade de continuar o vínculo com o estabelecimento. Apesar de o mercado de serviços ser difícil de conceituar, já que não se trata de algo “palpável”, ainda assim é possível identificar sua relação com a cadeia

logística, já que para o pleno funcionamento deste mercado é necessário adquirir e manter equipamentos.

Identificar como acontece a relação entre a cadeia logística e a prestação de serviço nas academias de ginástica e musculação, entender se adaptaram e reagiram aos impactos da pandemia, identificando estratégias eficazes de gestão e buscando contribuir para a tomada de decisões futuras são os principais objetivos deste estudo.

1.2 Objetivo Geral:

Como objetivo geral busca-se investigar os impactos da pandemia da COVID-19 na administração das academias de ginástica e musculação no município de Eunápolis-Ba, analisando as estratégias adotadas para enfrentar os desafios apresentados.

1.3 Objetivos Específicos:

Já os objetivos específicos são: a) avaliar o impacto da pandemia na cadeia logística e demanda das academias no município de Eunápolis- Ba, com base em pesquisa de opinião com seus gestores; b) investigar as mudanças nos padrões de consumo e comportamento dos clientes em relação aos serviços ofertados; c) analisar as estratégias de adaptação, incluindo a transição para o ambiente online, adotadas pela maioria dos estabelecimentos; d) verificar o impacto dessas medidas na retenção e atração de clientes.

1.4 Resumo do método

Este trabalho busca atingir esses objetivos empregando o método científico hipotético-dedutivo como estrutura de investigação. A abordagem é estruturada em quatro etapas fundamentais: questionamento, formulação de hipóteses, experimentação e análise das hipóteses. Para Gil (1999), o método científico consiste no conjunto de vários procedimentos para se obter o conhecimento sobre determinado assunto. Entretanto, para ser considerado um método científico, faz-se necessário a identificação de cada etapa para sua posterior verificação ou o estabelecimento do método usado para chegar a tal conhecimento.

O estudo inicia com a identificação do problema central: como a pandemia da COVID-19 afetou a gestão e operação das academias de exercícios físicos? Essa pergunta

norteia a pesquisa, buscando compreender as mudanças que ocorreram no setor em resposta à pandemia.

Com base na revisão da literatura e análise preliminar, formulamos hipóteses para guiar nossa investigação. Algumas hipóteses podem incluir: "A pandemia resultou em uma diminuição significativa no número de membros de academias de musculação e ginástica", "As academias que adotaram estratégias de treinamento online tiveram um impacto menos severo", "Medidas de segurança sanitária, como distanciamento social, tiveram um impacto significativo na cadeia logística para as academias.

Na fase de experimentação, realizamos uma pesquisa de campo através de formulário do Google Formulários, enviado por correio eletrônico e aplicativos de mensagens, coletando dados de academias reais no município estudado. Utilizamos métodos quantitativos e qualitativos para obter informações relevantes, como números de membros, dificuldades encontradas com a redução da demanda, estratégias de marketing, medidas de segurança implementadas e entrevistas com gestores de academias.

Após a coleta de dados, as informações serão analisadas de acordo com as hipóteses formuladas. Usamos técnicas estatísticas e análise qualitativa para verificar se nossas hipóteses foram confirmadas ou refutadas. Os resultados deste estudo podem fornecer insights valiosos para gestores de academias e formuladores de políticas públicas, auxiliando-os na adaptação a situações de crise e na preparação para futuros desafios similares.

1.5 Justificativa

A relevância social deste estudo reside na importância da compreensão dos desafios enfrentados pelo setor de academias de ginástica e musculação durante a pandemia da COVID-19. Sugere-se também que os resultados desta pesquisa possam ajudar negócios em situações semelhantes de crises futuras.

Ao analisar os impactos e estratégias de gestão adotadas, a pesquisa poderá servir como base para a formulação de diretrizes regulatórias voltada para a redução de danos causados pela interrupção da demanda em estabelecimentos de atividade física.

Este estudo também se justifica pela sua contribuição científica/ acadêmica para o curso de Administração, ao produzir e expandir o conhecimento sobre a gestão de negócios em tempos de crise. Por fim, a relevância pessoal desta pesquisa está baseada na

observação deste pesquisador, ao longo do período pandêmico, da falta de planos de contingência para situações de crise no segmento de academias no município estudado.

1.6 Resultados esperados

Como resultados esperados, busca-se mapear a capacidade de adaptação operacional, investigando as mudanças implementadas, como a capacidade limitada, distanciamento social e reorganização de espaços, avaliando os efeitos dessas alterações na quantidade de clientes e funcionários. Também procura-se identificar as mudanças no comportamento do cliente: suas preferências em relação às academias, adesão ao treinamento online e a busca por alternativas de condicionamento físico.

Além disso estudar os obstáculos enfrentados e das lições aprendidas ao longo do processo, destacando as estratégias bem-sucedidas que as academias utilizaram para se adaptar à pandemia. Sugestão de diretrizes para os estabelecimentos que desejam se preparar para cenários de crise no futuro, com ideias para melhorar a gestão de riscos e a flexibilidade operacional em face de desafios imprevistos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A demanda na prestação dos serviços

A teoria da demanda na administração é um conceito elementar que faz referência à relação entre os consumidores e os produtos ou serviços oferecidos por uma organização. Basicamente essa teoria diz que o preço de um produto vai variar de acordo com demanda e com a renda da população consumidora (formando a base da Curva de Demanda, cuja definição afirma que quanto maior for a disponibilidade de um bem ou serviço, mais a demanda cairá, bem como com o preço de equilíbrio) (Dias, 1988).

A teoria da demanda aborda sobre o comportamento dos consumidores em relação aos produtos ou serviços, abrangendo alguns fatores como preferências, necessidades, expectativas ou condições socioeconômicas. A compreensão dessa teoria é essencial para as empresas, uma vez que ajuda a moldar estratégias de mercado que envolvem marketing, produção e preços, permitindo que as empresas atendam de forma eficaz às necessidades do mercado e maximizem seus lucros (Dias, 1988).

Além disso, essa teoria desempenha um papel importante na análise de dados, previsão de cenários macroeconômicos e tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. É importante ressaltar que o governo representa uma influência significativa sobre os modelos econômicos desde sempre, porém o reconhecimento do Estado como um influenciador decisivo por meio da criação de teorias só passou a acontecer a partir das definições Keynesianas (Carvalho, 1999).

Há várias teorias a respeito do impacto da ação do Estado na economia. Muitos ramos da economia exploram as consequências das iniciativas estatais sobre o comportamento dos agentes privados, mas há uma enorme lacuna em torno da questão: por que o Estado faz o que faz? [...] As decisões do Estado são exógenas aos modelos teóricos de economia: elas são tomadas em outro mundo, obedecendo a outra lógica, por agentes que, estranhamente, se comportam na esfera política de forma diferente daquela suposta para a esfera econômica (Carvalho, 1999, p.10).

A teoria da demanda é apenas uma das que surgiram no decorrer do tempo como a teoria econômica, por exemplo. Esta sofreu alterações acerca do seu conceito e das suas variáveis ao longo dos séculos, mas o objetivo sempre foi entender como estava estruturado o mercado e como se dava o relacionamento entre os agentes econômicos envolvidos nessa dinâmica (Carvalho, 1999).

A teoria da demanda se concentra no comportamento dos consumidores, que são a força motriz por trás da atividade econômica. Ao longo do tempo, economistas como Adam Smith, John Stuart Mill e Alfred Marshall contribuíram para o seu desenvolvimento, enfatizando a relação entre preço e quantidade demandada. De acordo com Cassano (2012) a partir da segunda metade do século XVIII a doutrina mercantilista é substituída pelo liberalismo econômico e pelo racionalismo, e o comércio com outros países, então, passa a ser a principal forma de um país obter impulso no seu crescimento econômico.

A lei da demanda, que estabelece que, *ceteris paribus*,² a quantidade demandada de um bem diminui à medida que seu preço aumenta, foi um marco importante nessa evolução. No início do século XX, economistas como John Maynard Keynes introduziram a ideia de que a demanda agregada e redução dos salários é crucial para entender flutuações econômicas (Lima, 1983).

² A expressão latina “*ceteris paribus*” é usualmente traduzida como “tudo mais estando igual” ou “tudo mais estando constante”. Diversas generalizações com potencial e relevância explicativa para a ciência possuem a característica de terem seu âmbito de aplicação restrito por cláusulas *ceteris paribus* (Cani, 2012).

A política pública keynesiana está orientada para os aspectos fiscais e monetários de estabilização da economia, fixada para criar o ambiente amigável que mitigue a incerteza e facilite as tomadas de decisões de investimento. O progresso técnico, caso esteja presente na investigação teórica, tem um papel marginal, não sendo conferida uma função conceitualmente importante (Petit, 1995 apud Costa, 2016, p. 286).

Esta também se beneficiou da pesquisa empírica e da aplicação de modelos matemáticos, tendo profundos impactos na economia. Essa teoria influencia até os dias atuais, as políticas econômicas e estratégias de negócios, afinal os princípios da demanda e oferta são essenciais para determinar os preços de mercado, prever cenários macro e microeconômicos, reduzir perdas e aumentar receitas (Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020).

Em consequência da limitação de oferta de produtos e serviços ocasionada pela conjuntura atual [...] todos os agentes sociais e econômicos (indivíduos, empresas e governos) [passaram] a modificar seu comportamento de consumo. No atual contexto, o consumidor, em particular os indivíduos que são os agentes principais do processo econômico e de manutenção do fluxo comercial e financeiro, tendem a mudar seu comportamento perante situações adversas, principalmente aquelas que atentam contra sua vida, que é o caso desta pandemia, dado que vai de encontro ao instinto básico de sobrevivência (Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020, p. 54).

A compreensão desse conceito é vital para a formulação de políticas monetárias e fiscais, além de políticas de estímulo econômico que são frequentemente baseadas na ideia de impulsionar a demanda para combater recessões. Vale ressaltar que a publicidade e o marketing são fortemente influenciados por essa teoria, que também leva em consideração as preferências do consumidor (Costa, 2016).

Em um sistema econômico onde prevalece a propriedade privada dos meios de produção, a divisão do trabalho aí existente gera interdependência entre os agentes econômicos (empresas, consumidores, trabalhadores), bem como produz decisões econômicas individuais descentralizadas. A coordenação do sistema, de modo a produzir ordem em seu funcionamento, é feita pelo mercado através do mecanismo de preços, regulado pela livre concorrência entre esses agentes em suas interações (Costa, 2016, p. 290).

Entender a lei da demanda no mercado é essencial para auxiliar a empresa a alocar recursos de forma eficiente. Essa habilidade permite que a seja possível otimizar os níveis de estoque, minimizando custos e desperdícios. Os clientes satisfeitos são os mais propensos a retornar e a recomendar os serviços da empresa, entretanto a falta de controle

e planejamento na produção ou na prestação de serviços, pode levar a estoques excessivos ou insuficientes, ou a entregas de resultado fora do prazo ou com baixa qualidade (Mangini et. al, 2017).

Empresas que compreendem a demanda do mercado estão em melhor posição para identificar oportunidades de crescimento, reduzir custos com gestão e evitar interrupções na cadeia de suprimentos. Negligenciar essa parte importantíssima das organizações é propiciar as interrupções na demanda que resultam em excesso de capacidade operacional, atrasos na entrega, custos com retrabalho, marketing negativo e insatisfação do consumidor (Mangini et.al, 2017).

Compreendendo que é possível ocorrer variabilidade da demanda, os profissionais de administração precisam estar totalmente atentos, afinal o cenário se torna ainda mais desafiador. Possuir uma esteira de serviços, produtos e uma carteira de clientes diversa, permite que esses obstáculos sejam menos arriscados e que as oscilações sazonais não afetem a estabilidade (Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020).

Para analisar o cenário de demanda do consumidor é necessário levar em conta diversos fatores. O objetivo da análise ou previsão de Demanda é compreender como funciona o mercado na área em que a empresa deseja se inserir, trazendo informações valiosas que auxiliam na tomada de decisão sobre os preços, expansibilidade, estoque, mão de obra, matéria prima, marketing e diversos outros itens que são imprescindíveis durante o processo de instalação de uma organização (Costa, 2016).

Figura 1 – Fatores que ocasionam variações na demanda por bens

Aumentos na demanda	Diminuição na demanda
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento na renda; ➤ Aumento no preço do bem substituto¹; ➤ Redução no preço de um bem complementar²; ➤ Aumento da população; ➤ Alteração nas preferências do consumidor; ➤ Propaganda favorável; ➤ Expectativa de preços futuros mais elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redução na renda; ➤ Diminuição no preço de um bem substituto; ➤ Aumento no preço do bem complementar; ➤ Diminuição da população; ➤ Mudança nas preferências do consumidor; ➤ Expectativas de queda de preços no futuro.

¹ Bem substituto ou sucedâneo é um bem que possa ser consumido em substituição a outro.

² Bem complementar é um bem que deve ser consumido com outro bem.

Fonte: Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020. Adaptada de O'sullivan, Sheffrin, e Nishijima, 2004.

Com posse dessas informações é possível projetar como vai funcionar a relação de oferta e demanda, e a partir disso programar quantidade de estoque, estratégias de marketing e atendimento, configuração da estrutura física para que não seja necessário

diminuir os valores dos produtos ofertados e seja possível obter vantagem por meio de outros fatores (Costa, 2016).

As organizações que reconhecem a importância de tomar decisões baseadas em dados históricos sobre os seus clientes com bons sistemas de CRM – Customer Relationship Manager – tem um nível de assertividade muito maior do que as demais. As empresas devem estar preparadas para ajustar suas operações de acordo com as mudanças e flutuações de cenário, daí a importância de ter um plano de ação em que seja possível planejar, executar, acompanhar e corrigir (como o PDCA³). Costa (2016) afirma que “a questão [...] é como as empresas lidam com as mudanças no ambiente econômico, particularmente com as de cunho tecnológico, em vez de como otimizam a sua função objetivo particular”.

Segundo Andrade (2003, p.12) “a utilização do Ciclo PDCA envolve várias possibilidades, podendo ser utilizado para o estabelecimento de metas de melhoria providas da alta administração, ou também de pessoas ligadas diretamente ao setor operacional, com o objetivo de coordenar esforços de melhoria contínua”.

A tecnologia de automação desempenha um papel crucial nesse sentido, uma vez que contar com ferramentas atuais facilita o controle dos processos e otimiza a gestão do tempo e da equipe. Essas ferramentas, como o CRM, podem ser utilizadas para entender o comportamento do consumidor, estudando suas preferências, condições socioeconômicas, cultura etc. possibilitando, por exemplo, a criação de novas filiais. De acordo com Rapp et al. (2010) apud Miguel (2012, p.7) “o conceito CRM assenta especialmente nos princípios do marketing de relacionamento, envolvendo a construção de relacionamentos de valor mútuo entre fornecedores e clientes. O CRM é ainda hoje a ferramenta escolhida para identificação, satisfação, retenção e maximização do valor dos melhores clientes da empresa.”

A política tecnológica deve promover a criação de novidades no mercado, incentivando a inovação por empresas já estabelecidas ou por novos entrantes, de modo a contestar as práticas e produtos vigentes. Assim, a concorrência deve ser vista em seu sentido próprio de disputa, de embates entre capitais, ou seja, em seu aspecto dinâmico e não como estado, ou estrutura, através apenas do número de

³ De acordo com Moura (1997) apud Andrade (2003) o PDCA é “uma ferramenta que orienta a sequência de atividades para se gerenciar uma tarefa, processo, empresa, etc.”. O autor ratifica que o ciclo PDCA está fundamentado nos conceitos de administração, amplamente divulgados e estudados, tornando-o fácil de ser compreendido.

empresas existentes no mercado ou de índices de concentração (Costa, 2016, p. 301).

Além disso, possuir fornecedores que atendam em um prazo hábil para evitar problemas com o cliente final e que ofereçam bons prazos de pagamento é o cenário ideal para se trabalhar. Não possuir um plano de contingência é um dos primeiros passos para uma gestão desastrosa, pois a empresa será incapaz de enfrentar interrupções inesperadas da demanda por seus serviços ou produtos (Tiago e Veiga, 2021).

Todas as áreas e colaboradores precisam conhecer o plano diretor da organização, a fim de que todos trabalhem em busca de um objetivo em comum, compreendendo a importância do papel de cada um nessa meta final. O ambiente de negócios, apesar de previsível na maioria das vezes, pode sofrer alterações repentinas, o que exige monitoramento contínuo das métricas de desempenho, para detectar problemas (Andrade, 2003).

A empresa que não analisa precisamente a dinâmica do seu mercado perde vantagem competitiva, pois não consegue inovar, nem prestar seus serviços com a excelência operacional que o cliente espera. A globalização e a interconectividade econômica também são moldadas pela teoria da demanda, à medida que as empresas buscam mercados com maior necessidade de consumo. Além disso a evolução tecnológica e o comércio eletrônico têm permitido uma análise mais precisa, levando a estratégias de compra e venda muito mais eficazes (Costa, 2016).

Em seu movimento de expansão, o caminho a ser percorrido pela empresa vai ter como guia o paradigma tecnológico que é dominante em seu setor de atividade, condicionando as possibilidades para a obtenção de aumentos de produtividade ou de diferenciação de produto. Em todo caso, seja qual for o tipo de inovação que a empresa desenvolva, ela deverá ser selecionada pelo mercado quando da competição pelo poder de compra dos consumidores (Costa, 2016, p. 293).

A pandemia de COVID-19 destacou a importância de entender a demanda em tempos de crise, com mudanças significativas nos padrões de consumo. De acordo com Mendes (2002), entender esse item é imprescindível na avaliação do impacto na cadeia logística, à medida que se considera o planejamento e a realização eficiente das operações de estocagem de produtos e do adequado funcionamento do transporte, abrangendo todo o percurso desde a aquisição da matéria-prima até a entrega ao consumidor final.

2.2 Comportamento do consumidor na prestação de serviços

Entender o modo como o consumidor pensa, age e deseja é um dos principais fundamentos de uma boa estratégia de vendas e marketing. Com o passar dos anos as técnicas utilizadas para essa função sofreram diversas adaptações para se adequar às novas tecnologias e as exigências cada vez mais específicas dos clientes. Isso exigiu das empresas abordagens muito mais criativas e agressivas, além de uma enorme capacidade de inovação (Tiago e Veiga, 2021).

Dada a especificidade de cada um, enquanto Ser Humano único, inimitável e em constante transformação, seja enquanto pessoa, opinião ou até preferências, torna-se difícil interpretar os seus hábitos de consumo individualmente, pelo que, a análise dos hábitos de consumo acontece maioritariamente por via da generalização e segmentação de mercados consumidores, que partilham características comuns entre si e que provocam a tomada de decisão a favor de um determinado produto ou serviço (Peighambari et al., 2016 apud Tiago e Veiga, 2021, p.89).

No contexto empresarial, o consumidor é a peça-chave que impulsiona a demanda por produtos ou serviços. Entender suas necessidades, preferências, motivações e hábitos de compra possibilita à empresa tomar decisões estratégicas mais informadas. Isso não apenas auxilia na personalização de ofertas, mas também na construção de relacionamentos duradouros com os clientes (Miguel, 2022).

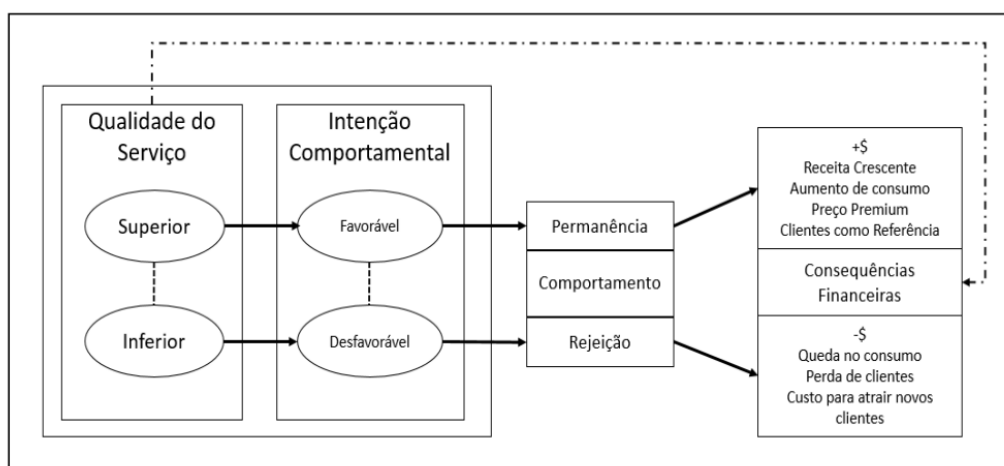
De acordo com Mangini et. al (2017), a capacidade de antecipar as tendências do mercado e as mudanças nas expectativas do consumidor proporciona uma vantagem competitiva valiosa. A previsibilidade do comportamento do consumidor varia entre empresas que lidam com produtos físicos e aquelas que oferecem serviços. Em um comércio de produtos físicos, as tendências de compra muitas vezes são influenciadas por fatores tangíveis, como qualidade, preço, design e utilidade do produto.

Os autores Zeithaml et al. (1996) “propuseram um modelo de consequências comportamentais e financeiras relacionadas com a qualidade do serviço”. Esse modelo busca relacionar a qualidade de serviços e a intenção comportamental, nessa análise a qualidade superior do serviço infere diretamente em “intenções comportamentais favoráveis enquanto em situação de baixa qualidade é possível a existência de intenção comportamental desfavorável, o que levaria a manifestação e comportamento de rejeição e, certamente, propiciaria consequências financeiras desfavoráveis”.

Por outro lado, em empresas de prestação de serviços, o fator intangível desempenha um papel crucial. A experiência do cliente, a confiança, a comunicação eficaz e a qualidade percebida são aspectos-chave que afetam a decisão de compra em serviços. A natureza mais subjetiva dos serviços torna a previsibilidade do comportamento do consumidor desafiadora, mas não menos crucial (Tiago e Veiga, 2021).

Existe uma relação direta entre o que é ofertado pela empresa e o que é percebido pelo consumidor: quando o valor percebido pelo cliente supera as expectativas sobre o produto ou serviço, ou experiências passadas que ele já tenha tido, isso significa que ficará satisfeito (Parasuraman et al., 1985).

Figura 2 – Consequências financeiras e comportamentais da qualidade do serviço



Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996)

Já quando o inverso acontece - quando a oferta é inferior a expectativa - o comportamento do consumidor passa a considerar os conceitos e afirmações apresentadas pelo Marketing bem como em outras áreas da gestão, pois o “entendimento de comportamento envolve a construção de relacionamentos e satisfação do consumidor” (Lopes e Silva, 2012 apud Mangini et.al, 2017).

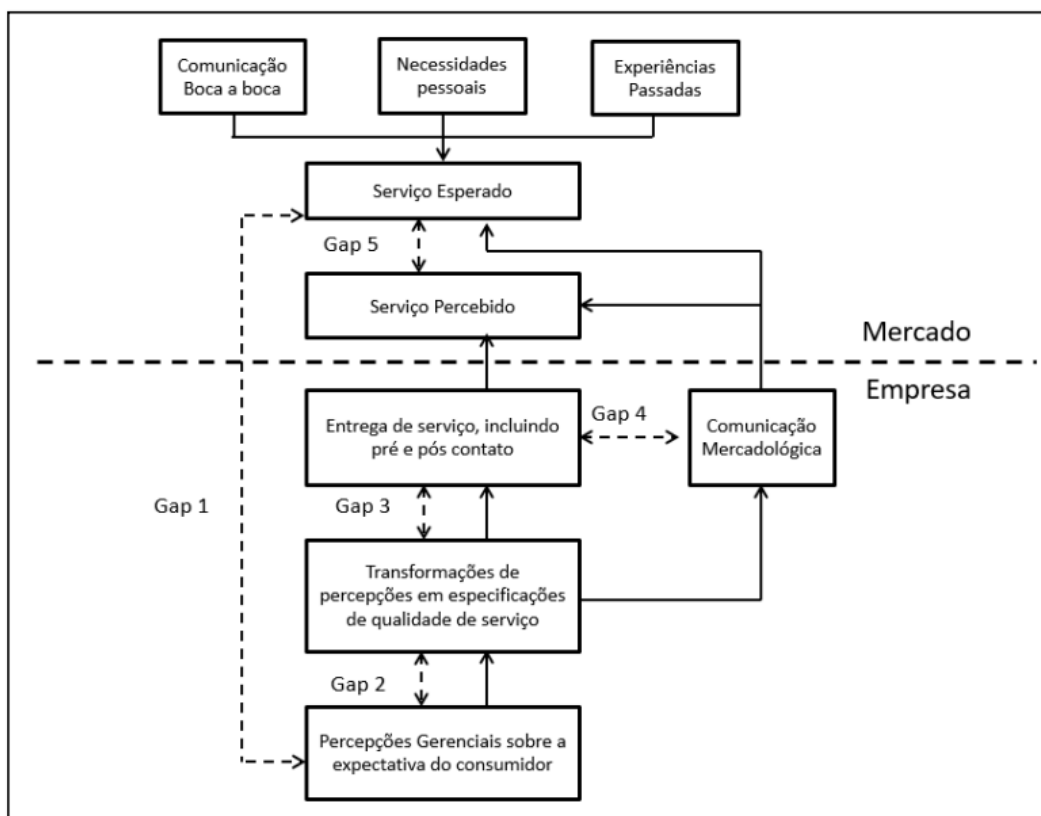
A teoria de Gaps ou modelo de Lacunas desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), exemplificada na figura 3, mostra a compreensão das características do serviço e da imagem corporativa que traduzem a qualidade em serviços, bem como a comparação entre o que é esperado e o que é percebido pelo consumidor (Mangini et.al, 2012).

De acordo com Tiago e Veiga (2021) “enquanto a noção de serviço esperado é formada pelo consumidor a partir de necessidades pessoais, experiência passadas, comunicação boca a boca e comunicação mercadológica, o serviço percebido depende da empresa e do prestador de serviços”.

Com esse entendimento, é possível supor que o comportamento, a atitude e as emoções demonstradas pelo funcionário prestador de serviços podem influenciar o comportamento de compra, bem como o comportamento pós-compra e se a qualidade de serviço percebida está alinhada com o serviço esperado (Sergeant & Frenkel, 2000; Singh, 2000 apud Mangini, et.al. p. 5).

Ainda segundo os autores Tiago e Veiga (2021), as estratégias de marketing desempenham um papel essencial no sucesso das vendas, independentemente do tipo de negócio. No contexto de uma empresa prestadora de serviços, essas estratégias podem ser ainda mais cruciais, pois muitas vezes a diferenciação entre os concorrentes é baseada na qualidade percebida do serviço.

Figura 3 – Teoria de Gaps



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

O marketing eficaz não apenas cria conscientização sobre a marca, mas também influencia a percepção do consumidor sobre o valor do serviço oferecido. Isso pode ser alcançado por meio de mensagens de marketing que destacam os benefícios, a singularidade e a experiência que os clientes podem esperar, conforme afirma Mangini, et. al. (2017).

Os serviços são produtos que diferem dos bens tangíveis. Essas diferenças podem ser notadas no conceito de serviço, na forma de produção, como são consumidos e avaliados. A diferenciação entre bens e serviços abrange quatro características. São essas características que influenciam diretamente na avaliação da qualidade do serviço ofertado. [...] Os fatores abrangem questões a respeito da tangibilidade, da confiabilidade, responsividade, segurança e empatia (Mangini et. al, 2017, p.2).

A construção de uma imagem de marca sólida e a comunicação consistente são componentes-chave para persuadir os consumidores e impulsionar as vendas de serviços. Isso significa que estratégias bem-sucedidas de marketing contribuem diretamente para o reconhecimento da marca, a geração de demanda e a fidelização do cliente, influenciando positivamente o sucesso das vendas (Miguel, 2002).

Com a pandemia da Covid-19 surgiram novas tendências e mudanças nas preferências do consumidor. No comércio de produtos, uma das alterações mais notáveis foi a aceleração do comércio eletrônico. Com o distanciamento social e as restrições de movimentação, muitos consumidores optaram por realizar compras online para evitar contato físico e reduzir o risco de exposição ao vírus, conforme afirmam os autores Rezende, Marcelino e Miyaji (2020).

Nessa realidade [da pandemia], o comportamento do consumidor deve ser analisado, considerando o medo de ser contaminado; o isolamento social, a preocupação com o desemprego ou a perda de renda. Não há como negar que parte dos consumidores são influenciados pela propaganda na Internet, fruto do acesso constante ao mundo digital e que esse consumo pode ocorrer, em muitos casos, para suprir a privação decorrente do isolamento social e restrição do comércio (Pantuffi e Perussi, 2021, p.86).

Isso impulsionou a adoção de plataformas de e-commerce e aumentou a importância das estratégias em todos os canais, onde as empresas integram suas operações online e offline para oferecer uma experiência de compra mais fluida. Além disso, a conscientização sobre questões de saúde e higiene se intensificou. Os consumidores passaram a dar mais

importância à segurança sanitária ao escolher produtos, levando as empresas a destacarem práticas de higiene em suas operações e a repensar a embalagem e a entrega de produtos (Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020).

Neste contexto, o e-commerce foi a forma de consumo mais utilizada. Segundo VEJA Insights (2020), 62% dos brasileiros estão visitando menos lojas físicas e 32% aumentaram as compras on-line de alimentos. Durante a pandemia, os consumidores ampliaram o uso da internet, sendo que 23% dos entrevistados têm a web como o principal canal de pesquisa e descoberta de produtos. Além disso, 40% dos pesquisados informaram que fazem suas buscas na internet e apenas 13% em lojas físicas, o que faz sentido em um ambiente de restrições à circulação (Pantuffi e Perussi, 2021, p.84)

Logo no início da pandemia o pânico que se instalou na população causou um movimento de compra exacerbada de insumos e materiais de higiene, das pessoas que possuíam mais recursos financeiros, conforme aponta Tiago e Veiga (2021, p.93) “não é desconhecido o fenômeno de escassez de estoque e de aquisição exagerada em grandes quantidades de bens essenciais imprescindíveis à segurança e proteção individual como máscaras, álcool gel ou luvas descartáveis, mas surpreendente se tornou quando também outros artigos, [...] como papel higiênico ou farinha para confecção de pão e bolos, geraram prateleiras vazias”.

Houve uma grande explosão de microempreendedores que, na maioria das vezes, eram trabalhadores obrigados a encontrar novas fontes de renda devido ao fechamento ou redução das atividades de muitas empresas que não conseguiram manter o quadro de funcionários, ocasionando demissões em massa. Surgiram vários comércios locais que vendiam, em sua maioria, alimentos, o que modificou bastante a economia do país. De acordo com o órgão vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), em janeiro de 2021, foi registrada a abertura de 2.624 novas empresas. O número de constituições foi o maior se comparado aos janeiros dos últimos dois anos, 2.011 (2020) e 1.995 (2019), o que pode indicar uma tendência para todo ano de 2021.

Pela mídia, observou-se que muitos empresários não tinham caixa suficiente para pagar salários e benefícios para todos os seus colaboradores e, por isso, tiveram que dispensá-los. Algumas iniciativas de sobrevivência foram adotadas, como os restaurantes, que começaram a trabalhar com o serviço de "delivery", artistas realizaram "lives" de seus shows e hotéis passaram a alojar médicos e enfermeiros que estavam na "linha de frente" do combate ao Novo Coronavírus, bem como outros tipos de hóspedes, que tiveram que se isolar de suas famílias em decorrência da contaminação (Pantuffi e Perussi, 2021, p.70).

Ainda de acordo com os autores Portuguez e Trigo (2021), muitos serviços tradicionalmente prestados de forma presencial foram adaptados para o ambiente digital. A telemedicina, educação online, e o trabalho remoto se tornaram mais comuns. A confiança nas transações online e a aceitação de interações virtuais cresceram, influenciando a forma como as empresas de serviços se conectam com os consumidores. Um exemplo dos setores mais afetados pela pandemia foi o de transportes, turismo e viagens. Com as restrições públicas, medidas de distanciamento social para erradicar a propagação do vírus, até então uma doença desconhecida e com alta taxa de letalidade, as fronteiras foram fechadas e as viagens reduzidas apenas para itens imprescindíveis para o funcionamento de setores essenciais como hospitais.

Os dados [de 2020] apresentados [pelo SEBRAE], apresentam de um lado: um esforço para manter os negócios de agenciamento funcionando, adaptando seu funcionamento em esquema remoto ou presencial seguindo os protocolos de segurança e constantes negociações junto aos principais fornecedores, de outro: as dificuldades dos meses sem receita que diminuiu o faturamento, restrições de acesso às linhas de crédito disponibilizadas pelo governo (Portuguez e Trigo, 2021, p. 59).

Pantuffi e Perussi (2021) afirmam que os consumidores estão mais propensos a escolher marcas e empresas que demonstram responsabilidade ambiental e social, ou que possuam valores de produtos ou serviços mais acessíveis. A sustentabilidade tornou-se uma consideração significativa nas decisões de compra, levando as empresas a adotarem práticas mais ecológicas e transparentes.

Mais de 50% dos brasileiros tiveram redução salarial, acarretando uma mudança no consumo com a escolha de produtos, destacando-se a busca por marcas com valores mais acessíveis representados por 28% dos pesquisados. Essa realidade aponta para uma mudança de prioridades e de alocação de recursos, em conformidade com um novo estilo de vida e de consumo (Pantuffi e Perussi, 2021, p.71).

Entretanto, em contrapartida, o aumento na quantidade de equipamentos de proteção como máscaras e suprimentos médicos, em sua maioria com embalagens de plástico, podem contribuir negativamente com a contaminação do meio ambiente. A pandemia da COVID-19 redefiniu as expectativas e comportamentos dos consumidores, impulsionando a transformação digital, a ênfase na segurança e saúde, a personalização

nas experiências de compra e a preocupação com práticas sustentáveis (Rezende, Marcelino e Miyaji, 2020).

As empresas que se adaptaram a essas mudanças emergiram mais resilientes, capazes de atender às novas demandas e expectativas do consumidor pós-pandemia. Nesse sentido, as organizações perceberam que deixar de se adaptar às novas exigências de consumo era perder vantagem competitiva. Garantir a satisfação do cliente, que já era um requisito básico, passou a ser ainda mais valorizado. Os autores Mangini et.al (2017) afirmam que existem inúmeros fatores além alinhamento com as expectativas do cliente, como o comportamento do prestador de serviços e as emoções envolvidas, que vão influenciar diretamente na satisfação ou insatisfação do consumidor.

Segundo os autores Almeida, Morais, Reis (2022) a dificuldade do mercado em se adaptar ao novo cenário econômico foi percebida pela imensa quantidade de estabelecimentos que se viram obrigados a fechar as portas ou demitir grande parte dos colaboradores devido à queda abrupta no faturamento ou medidas de isolamento social e lockdown.

Mas, nem todos os segmentos empresariais estavam preparados para responder rapidamente às eventualidades, em particular as Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Em pesquisa realizada no mês de abril de 2020, início da pandemia, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) constatou que o faturamento dos pequenos empresários teve queda de 69% em referência a uma semana normal de meses anteriores, o que revela que tais negócios são extremamente sensíveis a crises globais (Almeida; Morais; Reis, 2022, p.2).

Se tratando das academias de musculação e ginástica Almeida, Morais e Reis (2022, p.2) reforçam que “a aglomeração de pessoas exaustas e ofegantes em um ambiente fechado e de alto compartilhamento de aparelhos de ginástica, as academias foram apontadas por muitos governos locais como uma das atividades econômicas mais vulneráveis para a propagação” do vírus.

Embora as restrições de distanciamento social possam incluir o fechamento de academias e clubes esportivos, a atividade física precisa ser promovida e incentivada. Dessa maneira, foi preciso que as MPE's do setor se reinventassem e agregassem valor na decisão do consumidor. E as novas tecnologias têm contribuído para atender as necessidades dos clientes, o que permite tais empresas inovarem, atuarem em novos modelos de negócios e atingirem maiores amplitudes (Almeida, Morais, Reis, 2022, p.5).

Em períodos de incerteza, como a pandemia de COVID-19, as micro e pequenas academias de ginástica precisam melhorar continuamente as suas operações, por meio da aprimoração de produtos, serviços e processos. Isso inclui investir no treinamento e desenvolvimento constante da equipe, planejar cuidadosamente as práticas diárias e realizar pesquisas de mercado periodicamente para compreender os impactos e tendências resultantes da crise (Almeida, et. al. 2022).

Uma abordagem estratégica envolve a transição de aulas e acompanhamentos para plataformas de redes sociais voltadas ao entretenimento, ao mesmo tempo em que se promove a prática de atividade física e a redução do comportamento sedentário. Tais estratégias não apenas ajudam as academias a enfrentarem as incertezas, mas também contribuem para a manutenção e atração de novos consumidores (Guimarães et. al, 2020).

Almeida, Morais e Reis (2022) afirmam ainda que uma das principais mudanças na forma como os estabelecimentos de ginástica e musculação eram vistas foi a crescente adesão aos exercícios físicos em casa com aparelhos adaptados ou ao ar livre com medidas de distanciamento, quando o lockdown ficou mais flexibilizado.

A academia de ginástica passou a funcionar não mais como um espaço social, mas ao fazer exercício em casa como saúde e manutenção do autocuidado, mudam as ações. Ou seja, os consumidores precisaram aprender a manusear algumas ferramentas do Instagram que antes eram desconhecidas ou pouco utilizadas, além de adaptar objetos, como por exemplo, vassouras, cadeiras e mochilas/sacolas com livros. (Almeida, Morais, Reis, 2022, p.12).

2.3A logística na prestação dos serviços

Para que uma empresa seja competitiva na atual concepção de mercado globalizado, carece de agregar valores às atividades que estas exercem, sejam com relação aos produtos ou aos serviços, objetivando melhores rendimentos e maior satisfação dos clientes. A cadeia logística desempenha um papel fundamental no funcionamento eficiente da maioria dos estabelecimentos de prestação de serviços. Essa cadeia é responsável por garantir o abastecimento regular de equipamentos, materiais e produtos necessários para um resultado eficaz e satisfatório para o consumidor (Mendes, 2002).

Ainda segundo a autora Mendes (2002), desde a aquisição e armazenamento de matérias-primas até a distribuição de produtos acabados, a logística abrange todas as

etapas para garantir um fluxo contínuo e eficiente de materiais, o que acaba interferindo diretamente na satisfação do cliente. A entrega pontual de produtos e a resolução rápida de problemas logísticos são essenciais para fornecer um atendimento de excelência.

Desse modo, a cadeia de suprimentos é considerada uma rede na qual estão compreendidas todas as empresas constituintes das etapas de formação e comercialização do produto ou serviço, até sua entrega ao cliente final, com a execução de diversas atribuições, desde a extração de um minério ou a manufatura, de um componente, até a prestação de um serviço logístico ou de vendas (Scarvada; Hamacher, 2001, p. 202).

Olivera e Araújo (2019) afirmam que sem que exista um controle eficiente dessa área, esses estabelecimentos podem enfrentar atrasos na entrega de produtos, problemas de estoque e falhas na experiência do cliente. Nesse sentido, a utilização de indicadores operacionais logísticos como o OTIF - On time in full, que significa que o produto chegou no prazo e na qualidade desejada, geralmente utilizado em indústrias, – e o OTD – On time delivery, que faz relação com a entrega no prazo em geral.

O OTIF é um indicador de desempenho que monitora a qualidade da entrega de produtos e serviços, com o objetivo principal de aumentar a satisfação dos clientes, estabelecendo qual o nível de serviço que a organização lhes oferece. Sua sigla representa as letras iniciais dos termos em inglês On Time In Full, o que conceitualmente significa: On Time: produtos/serviços devem ser entregues numa determinada data, horário ou janela de horas e local, previamente especificado em conjunto com o cliente; In Full: os produtos/serviços devem estar dentro das especificações acordadas com o cliente: qualidade intrínseca, dimensões, quantidade, perfeitas condições físicas e quaisquer outros atributos específicos de cada setor (Oliveira; Araújo, 2019, p.236).

Uma cadeia de suprimentos logísticos bem otimizada pode reduzir os custos de estoque, transporte e armazenamento, resultando em uma maior rentabilidade para os estabelecimentos. Ou seja, um bom gerenciamento logístico é crucial para a eficiência operacional e o sucesso geral dos prestadores de serviços. De acordo com Christopher e Peck (2004) apud Costa, Fôro, Vieira (2020, p.4) “para que os impactos de eventos imprevisíveis como [a pandemia] sejam amortecidos é necessário pôr em prática a denominada cadeia de suprimentos resiliente, pois ela apresenta a capacidade de restabelecer um sistema ao seu desempenho normal ou buscar novas formas rápidas para que isto ocorra, mesmo diante de uma parada total em seu fluxo”.

De acordo com Mendes (2002), esse setor, quando componente de prestadores de serviços é composto por várias etapas e componentes principais. Estes incluem:

- a. O armazenamento e o estoque: nesse caso, de insumos para manutenção da empresa, já que geralmente não comercializam produtos. Mesmo assim, precisam ter sistemas eficientes de armazenamento e controle de estoque para garantir que os produtos estejam prontamente disponíveis quando necessário. E isso envolve a identificação de fornecedores e negociação de contratos.
- b. Gestão de fornecedores: é fundamental para garantir que os estabelecimentos de serviços tenham acesso a suprimentos de alta qualidade e confiáveis.
- c. Resolução de problemas logísticos: Problemas logísticos podem ocorrer em qualquer etapa da cadeia de suprimentos. É importante que as organizações tenham processos eficientes e planos de contingência para resolver rapidamente e minimizar o impacto no funcionamento do negócio.

Cada componente desempenha um papel imprescindível na garantia da eficiência operacional e, conseqüentemente, na satisfação do cliente. A gestão dessa área pode apresentar diversos desafios que precisam ser cuidadosamente calculados. “Os grandes objetivos da visão supply chain são: reduzir custos de fornecimento; reduzir o tempo total; aumentar as margens de lucro; aumentar a produção e melhorar o retorno de investimentos da empresa” (Martins; Campos, 2006, pág.172).

A variação da demanda afeta diretamente na eficiência da organização. É importante que essas empresas tenham sistemas de trabalho e aquisição de materiais flexíveis, que possam se adaptar às mudanças na demanda e garantir a disponibilidade de produtos, materiais e serviços quando necessário. A gestão de riscos se relaciona totalmente com esse fator. Afinal um bom administrador deve saber identificar e mitigar os riscos potenciais que podem afetar a eficiência da empresa, como atrasos na entrega, problemas de qualidade ou interrupções da demanda (Mendes, 2002).

O uso de tecnologia e da automação não pode ser negligenciado pela gestão, uma vez que deixar de investir em processos mais otimizados, sistemas integrados e ferramentas de controle, significa dificultar o acompanhamento dos resultados, e conseqüentemente correção das possíveis falhas (Andrade, 2003).

Ferramentas como software de gerenciamento de estoque, rastreamento de produtos e sistemas de roteirização podem otimizar os processos logísticos e reduzir erros humanos, porém a roteirização é comumente utilizada em empresas de comércio de produtos físicos (Júnior, 2020).

O principal objetivo de uma empresa, independente do seu nicho ou segmento deve ser a geração de lucro. Entretanto, é praticamente impossível ter bons resultados financeiros sem focar na eficiência operacional, redução de custos e satisfação do consumidor. Fornece um serviço de alta qualidade, que supere as expectativas dos clientes e encanto no atendimento é a receita para o sucesso de qualquer organização. Isso pode acarretar a fidelidade do cliente, melhores avaliações e recomendações positivas (Mangini et. al, 2017).

Figura 4 – Principais critérios para criação de indicadores

Crítérios	Descrição
Seletividade ou importância	Capta uma característica-chave do produto ou do processo.
Simplicidade e clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
Abrangência	Suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: deve-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador.
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades da empresa. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adicionais ou dimensionais simples, tais como percentagem, unidades de tempo etc.

Fonte: Takashina e Flores, 1999, p.25 apud Mendes, 2002, p.63.

Nesse sentido a gestão eficiente dos indicadores do setor são essenciais para garantir a vantagem competitiva da organização, conforme afirma Mendes (2002, p.61, p.63), “Um sistema de indicadores deve combinar medidas de resultados (indicadores de fatos), consequência de esforços passados e medidas de desempenho futuros (indicadores de tendência). [...] A geração de indicador deve estar vinculada à necessidade de avaliar o processo ou o produto. Deve ser gerado com critério para que disponibilize dados e resultados relevantes rapidamente e com baixo custo.”

Além disso, com uma logística eficiente, os estabelecimentos de serviços podem minimizar o desperdício, melhorar a utilização de recursos e aumentar a rentabilidade do negócio. Algumas estratégias são importantes quando se busca melhorar a eficiência operacional, as quais podem ser citadas: a possibilidade de rastrear os níveis de estoque em tempo real; de identificar padrões de demanda; reduzir os custos de estoque; reduzir os tempos de entrega e os custos de transporte. Ter uma boa variedade de fornecedores também evita a possibilidade de não conseguir arcar com os custos de aquisição de insumos ou produtos (Mendes, 2002).

De acordo com Costa, Fôro e Vieira (2020) “quanto aos impactos negativos, consideram-se relevantes as diversas situações de risco [da COVID-19] que foram expostas as micro e pequenas empresas (MPEs), que [em 2018] constituem 98,5% do total de empresas do país e neste período de pandemia são mais suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada”. Ter um bom controle de análise de dados pode fornecer insights valiosos para melhorar a eficiência, não apenas da cadeia de suprimentos logísticos, mas da empresa como um todo. Com base nessas análises, os estabelecimentos de serviços podem tomar decisões assertivas em momentos críticos, como a pandemia da Covid-19.

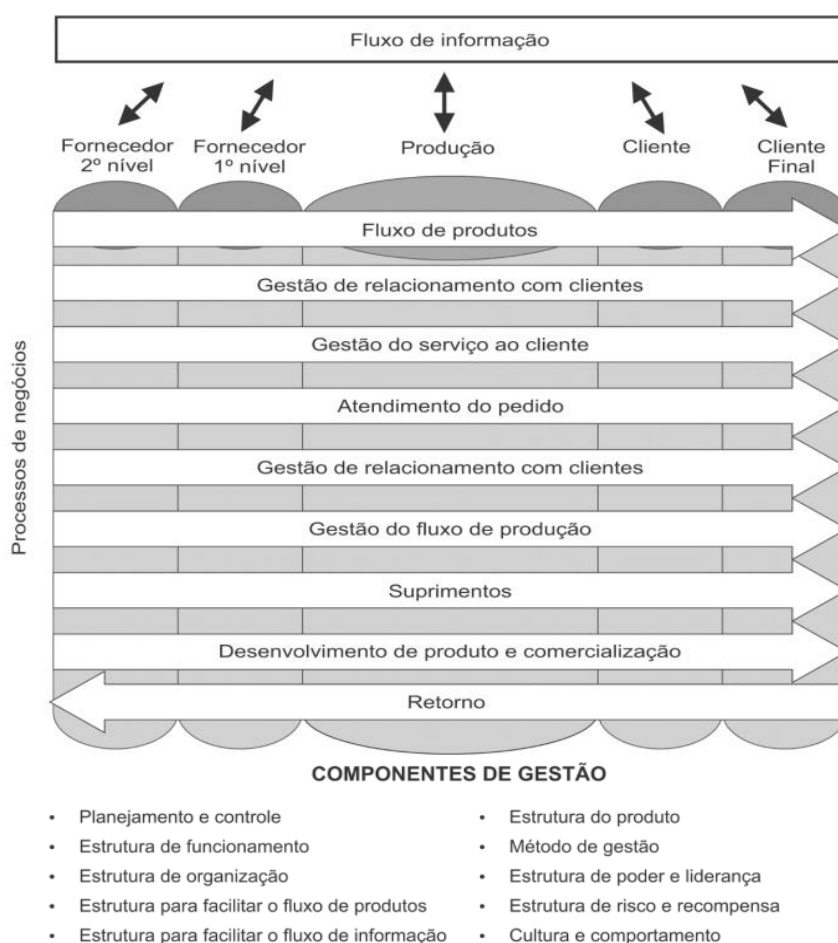
Os elos fortes e fracos sofrem com o resultado da COVID-19, de modo que as cadeias estendidas (que abrange desde o fornecedor do fornecedor ao cliente do cliente) são as mais afetadas, mas elas estão aqui para ficar, visto que anos de investimento na infraestrutura e armazenamento globais não serão desfeitos, apesar de enfrentarem um período de desestabilidade, que significa grande aumento nos custos (Walton (2020) apud Costa, Fôro e Vieira (2020)).

Além disso, a gestão logística também contribui para a organização do espaço físico dos estabelecimentos, permitindo uma disposição adequada dos equipamentos e facilitando o fluxo de alunos (se tratando de academias). A cadeia logística é responsável por estabelecer parcerias com fornecedores confiáveis, negociar preços e prazos favoráveis e otimizar os processos logísticos, visando reduzir custos e garantir a satisfação dos clientes (Carneiro, 2022).

A efetiva administração da logística desempenha um papel fundamental no crescimento e êxito de uma organização. Quando conduzidos de maneira apropriada, os processos logísticos tornam-se essenciais para garantir que os clientes recebam produtos e serviços de qualidade na quantidade certa, no local adequado e no momento adequado (Júnior, 2020).

Nesse contexto, assegurar que as expectativas do cliente sejam atendidas ou superadas se torna uma meta central, e as operações de logística desempenham um papel crucial na realização desse objetivo. Cada fase desse processo deve visar aprimorar e otimizar a eficiência, desde a seleção do local do centro de distribuição, que deve levar em consideração o ponto mais apropriado para minimizar o tempo das rotas utilizadas, proporcionando inúmeros benefícios que serão posteriormente percebidos pelo consumidor final, até a escolha da rota de entrega que será efetuada (Reis; Paula, 2022).

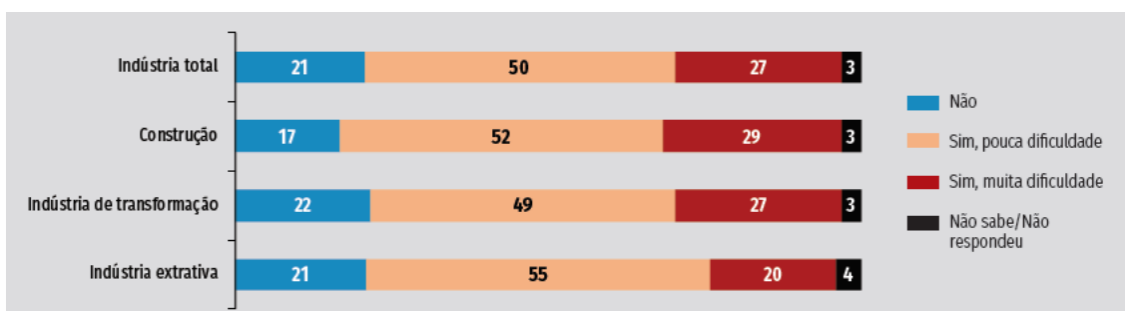
Figura 5 - Estrutura para a gestão da cadeia de suprimentos



Fonte: Lambert (2010) apud Silva e Silva (2019)

A logística requer um ato de planejar e executar de forma eficiente a armazenagem de mercadorias e o bom funcionamento de transporte – desde o ponto em que a matéria-prima é adquirida até o consumidor final. O seu foco é atender, de maneira adequada e econômica, às exigências do cliente. Portanto, oferecer um serviço de logística de qualidade durante a pandemia será um grande diferencial para que as empresas possam manter a competitividade no mercado nesse período difícil (Costa; Fôro; Vieira, 2020).

Figura 6: Grau de dificuldade para se obter insumos ou matérias primas



Fonte: CNI - Sondagem especial - impactos da COVID-19 na indústria (2020)

Vale ressaltar que existem muitos métodos para promover a melhoria contínua nas organizações, como o Kanban, o PDCA (Plan, Do, Check, Act), entre outras, mas atualmente uma das mais utilizadas é a Lean Seis Sigma. O princípio básico dessa metodologia é avaliar “atividades que agregam valor para e devem ser mantidas; atividades que não agregam valor, mas são necessárias para o aumento do controle interno; e atividades que não agregam valor e são desnecessárias e, portanto, precisam ser eliminadas” (Oliveira; Araújo, 2009).

Por definição o Lean Seis Sigma é entendido por Werkema (2004) como “[...] uma estratégia gerencial disciplinada e altamente quantitativa, caracterizada por uma abordagem sistêmica, que tem como objetivo aumentar drasticamente a lucratividade das empresas, por meio da otimização de produtos e processos, com o consequente incremento da satisfação de clientes e consumidores”.

Logo, a aplicação dessa metodologia dentro, não apenas das empresas de prestação de serviços, como as academias, mas em qualquer segmento possibilita a “mensuração dos resultados financeiros da implantação dos projetos; a utilização de método estruturado para o alcance das metas dos projetos; e elevado comprometimento da alta administração da empresa” (Oliveira; Araújo, 2009).

De acordo com Reis e Paula (2002), por se tratar de um setor ligado essencialmente ao comércio de produtos físicos, quando se fala em prestação de serviços, a relação entre o negócio e a logística é diferente. Existem, basicamente, três tipos de logística: a empresarial, a integrada e a reversa. A logística empresarial consiste nas atividades como aquisição, movimentação, armazenamento e entrega ao consumidor final. [...] A logística Integrada faz referência a todos os processos que englobam a cadeia de suprimento, sendo seus processos integrados.

Já a logística reversa é ligada ao pós-venda, ou seja, que controla as informações referente ao retorno dos produtos comercializados, além de incentivar o reuso, a reciclagem e o tratamento dos resíduos que evitam inúmeras formas de poluição (Reis; Paula, 2022).

De acordo com essa descrição o tipo de logística que melhor se relaciona com o mercado de prestação de serviços é a integrada, que lida diretamente com a cadeia de suprimentos e buscam aumentar a eficiência e melhorar os resultados empresariais. A instituição que deseja melhorar o seu desempenho perante os seus clientes ou consumidores e obter vantagem competitiva deve, impreterivelmente, se dedicar a desenvolver um bom planejamento das operações logísticas, em conjunto com as demais estratégias que envolvem os outros setores (Mendes, 2002).

Barbosa, 2023 ressalta que a pandemia da Covid-19, apesar de não ser um cenário necessariamente previsível. E nesses cenários o administrador deve ser capaz de operacionalizar um plano de contingência para mitigar os prejuízos. Uma das opções é ter um bom método de redução de custos fixos e variáveis, renegociação de prazos, dívidas, contratos etc.

Calamidades naturais, doenças ameaçadoras ou questões políticas são os principais fatores que causam interrupções na cadeia de suprimentos, conforme observado no passado. Mas o surto da pandemia COVID-19 foi relatado como um caso excepcional, tendo um efeito pernicioso globalmente devido à suspensão de quase todas as atividades de manufatura e logística (Barbosa, 2023).

É nesse momento que as previsões da demanda exercem um fator fundamental na capacidade de manutenção da cadeia de suprimentos: “por meio delas é possível manter a qualidade do que está sendo oferecido ao público em épocas de picos e em datas especiais, otimizando o processo de administração logística e, conseqüentemente, garantindo a satisfação do cliente através do cumprimento de prazo” (Reis; Paula, 2022).

Ainda segundo Reis e Paula (2022) “a qualidade está implícita no produto ou serviço oferecido por uma organização, porém, não se pode esquecer que o cliente está no final da cadeia de suprimentos e, é um indicador de que a empresa atendeu às suas expectativas” quando o cliente recebe a prestação de serviços que foi ofertada no momento da compra.

2.4 As pandemias e suas conseqüências na produção

A pandemia da COVID-19 causou impactos significativos em várias indústrias, incluindo a indústria fitness. Com as medidas de distanciamento social e os bloqueios impostos para controlar a propagação do vírus, as academias de ginástica foram forçadas a fechar suas portas por um período indeterminado, resultando em uma queda drástica na demanda (Pfefferbaum & North, 2020).

Com as restrições nas atividades comerciais e o fechamento temporário das fábricas, muitos estabelecimentos tiveram dificuldades em adquirir os equipamentos necessários para a prática dos exercícios físicos. Além disso, a interrupção das cadeias de distribuição também impactou o fornecimento de suplementos alimentares utilizados pelos praticantes de musculação (Silva, Barros, 2022).

Todas as pandemias causam mudanças de comportamento na população que podem ser entendidas como comportamentais, sanitárias ou econômicas. A crise econômica seria definida pelas mudanças de comportamento social que podem causar queda no comércio e investimentos internacionais e possíveis problemas econômicos adicionais, dependendo de quais políticas públicas forem adotadas (Conti, 2020 apud Costa, Fôro e Vieira, 2020).

No passado houve algumas situações similares ao processo que a pandemia da Covid-19 causou no planeta, ou seja, onde para resolver ou minimizar os efeitos de uma moléstia que se espalha sem precedentes, independente da área, optou-se pelo distanciamento social, obrigatoriamente (Santos, Vargas, Vargas, 2020). Alguns exemplos que podem ser citados são a Pandemia de Gripe Espanhola (1918) e a Epidemia de Meningite (1974) e, atualmente, a SARS-CoV-24 ou Covid-19.

O principal assunto do excerto, escrito em 1348, refere-se à Peste Negra, também conhecida como Grande Peste, Peste ou Praga, que se constituiu na pandemia mais devastadora registada na história humana, tendo resultado na morte de milhões de pessoas na Eurásia. Ainda que a peste tenha sua origem no continente asiático, precisamente na China, sua chegada à Europa está relacionada às caravanas de comércio que vinham da Ásia através do Mar Mediterrâneo e aportavam nas cidades costeiras europeias. (Santos, Vargas, Vargas, 2020, p. 5)

. De acordo com Lana et.al (2020) apud Costa, Fôro e Vieira (2020) o novo coronavírus, que é o causador da doença COVID-19, “foi descoberto em 31 de dezembro de 2019 em Wuhan, na China, sendo que a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 9 de janeiro de 2020, anunciou a circulação do vírus”.

Ainda segundo os autores, somente em 16 de janeiro de 2020 o primeiro caso da doença foi identificado no Japão e os Estados Unidos reportaram a primeira contaminação em 21 de janeiro de 2020. Ainda em Janeiro, especificamente no dia 30, a OMS – Organização Mundial da Saúde - declarou a epidemia uma emergência internacional. E no dia 11 de março de 2020, conforme a Organização Pan Americana de Saúde, a OMS classificou a COVID-19 como uma pandemia (Costa, Fôro e Vieira, 2020).

Ainda de acordo com Costa, Fôro e Vieira (2020) a pandemia da COVID-19, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, é uma das pandemias mais significativas da história recente. Setores como viagens, turismo, restaurantes e entretenimento foram severamente impactados, enquanto a demanda por produtos de saúde, tecnologia de trabalho remoto e serviços de entrega aumentou.

Em virtude desses efeitos, surge a necessidade de se reinventar, ou seja, a busca por novas formas de adaptação à realidade nas mais variadas áreas, entre elas a da educação, dos negócios, nas maneiras de fazer pesquisa e no modo como os clientes se comportam, gerando condições de competir frente ao cenário atual (Costa; Fôro; Vieira, 2020, p.3).

Em geral, as pandemias podem ter efeitos variados na demanda por serviços e produtos, dependendo da gravidade, do setor e das medidas de controle adotadas. Muitas vezes, os serviços de saúde e produtos relacionados à segurança e higiene têm alta demanda durante pandemias, enquanto setores dependentes de interação social e mobilidade podem enfrentar interrupções abruptas (Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020).

As limitações impostas pela pandemia também afetaram a cadeia logística das academias. A incapacidade de operar normalmente interrompeu o fluxo de suprimentos e serviços necessários para o funcionamento delas (Ivanov, 2020). Isso inclui desde equipamentos de ginástica até serviços de limpeza e manutenção.

O medo da infecção e a incerteza sobre a eficácia das medidas preventivas tomadas pelas academias desencorajaram muitos clientes a retomar suas rotinas de exercícios mesmo após o levantamento das restrições (Brawner et al., 2020). A alternativa para muitos foi buscar formas alternativas de exercício físico que não envolvam aglomerações ou ambientes fechados como as academias tradicionais (Jiménez-Pavón et al., 2020).

Com as restrições impostas ao comércio e à circulação de pessoas, muitos fornecedores enfrentaram dificuldades em entregar os equipamentos, produtos de limpeza

e materiais necessários para o funcionamento das academias. Além disso, a demanda por esses itens aumentou consideravelmente, o que levou a escassez e ao aumento dos preços. Essa situação exigiu uma gestão eficiente por parte das academias, buscando alternativas para suprir suas necessidades e garantir a continuidade dos serviços oferecidos (Miranda, Farias, 2022).

A redução na demanda por serviços levou muitos profissionais da área a perderem seus empregos ou terem sua jornada de trabalho reduzida, impactando toda a cadeia produtiva do setor. A falta de recursos financeiros também dificultou o acesso a crédito e investimentos necessários para manter as operações (Vieira, 2020).

Além disso, a crise econômica resultante da pandemia levou muitos indivíduos a reduzirem seus gastos com atividades não essenciais, incluindo mensalidades de academia. Como resultado, houve uma queda expressiva no número de matrículas e uma diminuição na procura por serviços oferecidos pelas academias (Almeida, Moraes, Reis, 2022).

Em resposta à queda na demanda e às interrupções na cadeia logística, algumas academias buscaram inovar com novos modelos de negócios. Por exemplo, oferecendo treinamentos online e aluguel de equipamentos para uso doméstico (Meyer et al., 2020). Essas adaptações permitiram que algumas academias mantivessem uma fonte de receita durante a pandemia, embora a viabilidade de longo prazo dessas soluções ainda esteja em discussão.

Diante da severidade da doença e da impotência até mesmo das grandes economias mundiais em conter seu avanço, o lockdown de cidades e regiões bem como fechamento de grande parte dos setores produtivos e atividades consideradas como não essenciais que geravam aglomeração de pessoas tornou-se a alternativa mais eficiente, ao menos no curto prazo, para minimizar as contaminações e diminuir o crescimento da curva de contaminação (Rezende, Marcelino, Miyaji, 2020, p.54).

Muitas delas buscaram diversificar seus fornecedores, buscando alternativas nacionais ou internacionais para suprir a demanda por equipamentos e produtos. Além disso, estabeleceram parcerias com empresas de logística para agilizar as entregas e reduzir os custos de transporte. Também investiram em tecnologia e automação, visando otimizar os processos logísticos e reduzir a dependência de mão de obra (Sousa, 2021).

A pandemia do COVID-19 teve um impacto significativo nas cadeias de abastecimento global, incluindo a indústria de academias de musculação. As restrições de viagem e os bloqueios introduzidos para limitar a propagação do vírus interromperam as operações normais das empresas e forçaram muitas academias a fecharem temporariamente ou permanentemente (Ivanov, 2020).

De acordo com Costa, Fôro e Vieira (2020) “o aumento dos preços foi percebido de forma imediata nos produtos essenciais e de maior demanda, como os produtos de higiene pessoal e medicamentos, sendo que o álcool em gel e líquido foram produtos que ficaram em falta no comércio nacional”.

De acordo com Godbole (2020), a demanda por serviços de academia caiu drasticamente como resultado da pandemia, à medida que as pessoas se esforçavam para se adaptar às novas normas de distanciamento social e ficar em casa. Além disso, muitos consumidores optaram por alternativas mais seguras e convenientes, como o treinamento em casa ou ao ar livre. Independente da demanda de consumo dos serviços das academias, os estabelecimentos precisavam se adaptar às regras sanitárias, havia a necessidade de esterilizar os ambientes e, portanto, o aumento dos preços desses itens impactou nos custos operacionais.

Os hábitos de vida habituais foram fortemente interrompidos por esta emergência sem precedentes e pelo lockdown imposto, e resultaram em mudanças comportamentais importantes, particularmente no que diz respeito aos hábitos alimentares e de exercícios¹⁹⁻²¹. Na verdade, o isolamento social também pode ter exacerbado comportamentos negativos de estilo de vida com níveis reduzidos de exercício¹⁷, aumentou o sedentarismo, bem como diminuiu o tempo ao ar livre e aumentou o ganho de peso e a obesidade. (Lucini et. al. 2020, p.2)

A mudança na demanda dos consumidores levou a uma reestruturação significativa da cadeia logística não apenas das academias, mas em diversos setores econômicos. Por exemplo, muitos começaram a oferecer serviços online como forma de manter seus negócios vivos (Queiroz; Ivanov, 2020). Além disso, houve uma necessidade crescente de equipamentos de ginástica em casa, o que alterou significativamente a dinâmica da cadeia de suprimentos na indústria fitness.

Com o aumento do trabalho remoto e a necessidade de evitar aglomerações, muitos clientes passaram a treinar em horários alternativos, como pela manhã ou no final da tarde. Além disso, houve uma redução na duração média das sessões de treinamento, uma vez

que os clientes buscavam minimizar o tempo de exposição dentro da academia (Sousa, 2021).

No entanto, é importante notar que essa crise também trouxe oportunidades para inovação e transformação digital nessa indústria. Como apontado por Sarkis et al., (2020), as academias que conseguiram se adaptar rapidamente e aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia digital conseguiram sobreviver e até prosperar durante a pandemia.

Para se adaptarem à nova realidade imposta pela pandemia, as academias de ginástica e musculação adotaram diversas estratégias. Uma delas foi a oferta de treinos online, através de plataformas digitais ou aplicativos desenvolvidos especificamente para esse fim. Além disso, muitas academias passaram a oferecer programas personalizados para os alunos, levando em consideração suas necessidades e objetivos individuais. Essas estratégias visavam manter os alunos engajados e motivados mesmo durante o período de isolamento social (Júnior, Mendonça, Toscano, 2020).

Para que a conexão da academia de ginástica com o cliente possa se diferenciar das propostas de plataformas digitais, além dos aspectos relacionados a interação social e supervisão profissional das atividades, um dos serviços que poderia ser melhor explorado seria um programa de avaliação física. Por meio de todo esse processo de elaboração e estruturação de programa de treinamento individualizado, com metas a serem cumpridas, utilizando como processo ações de intervenção na academia (off-line) e fora dela (online), passam a ser um diferencial (Júnior, Mendonça, Toscano, 2020, p. 6).

Muitas pessoas, ao se abster de frequentar ambientes fechados e com grande fluxo de pessoas para minimizar a chance de contrair o vírus, acabaram por impactar na capacidade de manutenção e geração de receita de vários estabelecimentos (Meyer et al., 2020). Essa queda na demanda resultou em um excesso de estoque – quando se tratava de produtos físicos - e falta de utilização das instalações – nos estabelecimentos de serviços, como são as academias de musculação (Kumar; Kwon, 2020).

Além disso, as medidas restritivas adotadas pelo governo para controlar a propagação do vírus resultaram no fechamento temporário ou permanente de muitas academias (Bull et al., 2021). O setor teve que se adaptar rapidamente a essa nova realidade, buscando alternativas para manter seus negócios funcionando e minimizar os prejuízos. Uma dessas estratégias foi o aumento do investimento em treinamentos virtuais

e vendas online de equipamentos e suplementos fitness, além da aquisição do serviço de delivery (Naumann et al., 2021).

Algumas delas investiram em campanhas de marketing digital para atrair novos clientes e fidelizar os antigos. Outras buscaram parcerias com empresas de delivery para oferecer serviços de entrega de suplementos e refeições saudáveis aos praticantes. Além disso, muitas academias também reduziram seus custos operacionais, renegociando contratos com fornecedores e otimizando o uso dos recursos disponíveis (Barreiros, 2022).

Ao investir na comunicação digital, utilizando redes sociais e plataformas online para divulgar seus serviços e manter um relacionamento próximo com os clientes, esses estabelecimentos buscavam ofertar descontos especiais, programas de fidelidade e parcerias com empresas do setor fitness para incentivar o retorno dos antigos clientes e conquistar novos (Silva, 2021).

No entanto, por mais que essas alternativas tenham sido uma forma eficaz de contornar os desafios impostos pela pandemia, estas também trouxeram novos desafios logísticos. A necessidade de estabelecer e gerenciar canais eficientes para a entrega dos produtos vendidos provou ser um desafio que demandava maior controle e habilidade gerencial (Kumar; Kwon, 2020).

A interrupção ou redução das entregas de equipamentos e suplementos foi uma realidade enfrentada pelos estabelecimentos. A escassez desses produtos no mercado afetou diretamente a reposição dos estoques das academias, que precisaram reorganizar suas estratégias de compra e armazenamento. Além disso, a necessidade de manter um controle rigoroso sobre os prazos de validade dos suplementos se tornou ainda mais importante nesse contexto (Carvalho, 2021).

Com as medidas de distanciamento social e fechamento de locais públicos, houve uma queda abrupta na frequência das academias, com muitos clientes cancelando ou suspendendo suas inscrições (Hartmann-Tews et al., 2020). As academias que conseguiram se adaptar rapidamente à nova realidade, seja através do oferecimento de serviços online ou pela implementação rigorosa de medidas sanitárias em suas instalações, foram capazes de mitigar alguns dos impactos negativos da pandemia (Pereira *et al.*, 2020).

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, uma vez que pretende investigar e descrever os impactos da pandemia da COVID-19 na cadeia logística academias da cidade de Eunápolis-Ba, a partir da opinião de gestores.

A pesquisa descritiva pode utilizar como instrumentos de obtenção dos dados o questionário e a observação, e conforme Flick (2004), pesquisas com organizações envolvem certa complexidade e podem utilizar o processo descritivo, aliado à pesquisa de campo. Minayo (2001) ressalta que o estudo exploratório consiste na parte empírica da construção teórica elaborada.

Em concordância, Gil (2017) acrescenta que a pesquisa exploratória possibilita o contato com o mundo real dos sujeitos, compreendendo a coleta de dados diversos, através de análise de exemplos, levantamento de campo, estudo de caso, pesquisas bibliográficas, dentre outros.

Sendo assim, escolheu-se a pesquisa bibliográfica, com a finalidade de fundamentar o tema de pesquisa e melhor descrever o fenômeno estudado, seguida de uma pesquisa de campo, do tipo pesquisa de opinião.

A pesquisa Bibliográfica, de acordo com Minayo (1994), possibilita uma atividade de aproximação da realidade estudada com os estudos teóricos, dando um caráter histórico frente à realidade - neste caso, a realidade das academias. Já a pesquisa de campo, do tipo pesquisa de opinião, “é a aplicação do método científico na caracterização de um perfil populacional.

O método científico coincide com a definição de pesquisa de opinião: coleta, registro e análise de fatos sobre questões de interesse” (Guimarães, 2020, p.11). Como nas pesquisas de campo, requer a coleta de informações diretamente com a população estudada e levará o pesquisador aos eventos onde ocorrem.

Quanto a abordagem dos dados de pesquisa, consistiu em uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, pois visou quantificar, compreender e analisar dados sobre os impactos da pandemia COVID-19 na demanda e na cadeia logística das academias de ginástica e musculação.

A pesquisa qualitativa será utilizada para explorar as percepções dos gerentes de academia sobre os impactos da pandemia, enquanto a pesquisa quantitativa será empregada para medir o grau desses impactos (Creswell, 2014).

A amostra foi composta por 08 gerentes de 08 academias de ginástica e musculação, em distintos bairros do município de Eunápolis. A amostragem foi escolhida por meio do método de conveniência, onde participantes que estão prontamente disponíveis e dispostos

a participar foram selecionados. Este método é comumente utilizado em pesquisas exploratórias quando o objetivo é obter uma compreensão preliminar do problema (Saunders *et al.*, 2009).

A coleta de dados da pesquisa bibliográfica foi feita através de plataformas científicas de pesquisa, como Google Acadêmico, no período de Junho de 2023 a Outubro de 2023. A coleta da pesquisa de opinião, ocorreu no período de Agosto a Outubro, através de questionário online elaborado no Google Formulários.

O questionário, constituído de 15 questões fechadas, foram enviados aos participantes através do link, por meio do Whatsapp dos participantes. Este instrumento de coleta foi estruturado para coletar informações sobre as mudanças na demanda dos clientes, estratégias adotadas pelas academias durante a pandemia e seu impacto na cadeia logística.

Os dados coletados foram analisados usando métodos estatísticos descritivos para a pesquisa quantitativa e análise temática para a pesquisa qualitativa. A análise descritiva permitirá a apresentação dos dados de maneira resumida e compreensível, enquanto a análise temática permitirá a identificação de temas comuns nas respostas das entrevistas (Braun & Clarke, 2006).

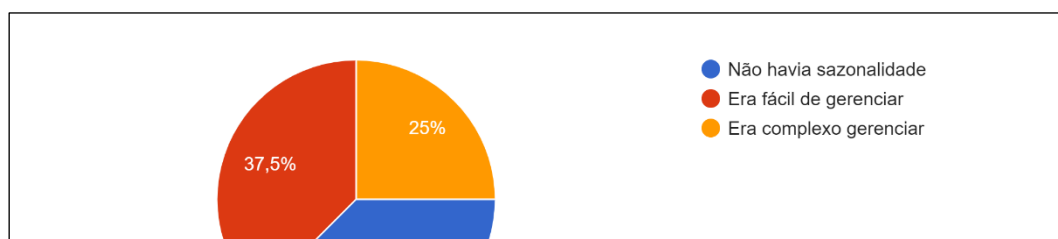
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O Caso das Academias de Musculação em Eunápolis-BA

A pesquisa realizada na cidade de Eunápolis-BA obteve um total de 8 participantes. A seguir serão apresentados os dados quantitativos obtidos por meio do questionário, que foi produzido pela ferramenta do Google Formulários. Os dados coletados foram dialogados com base no referencial teórico produzido.

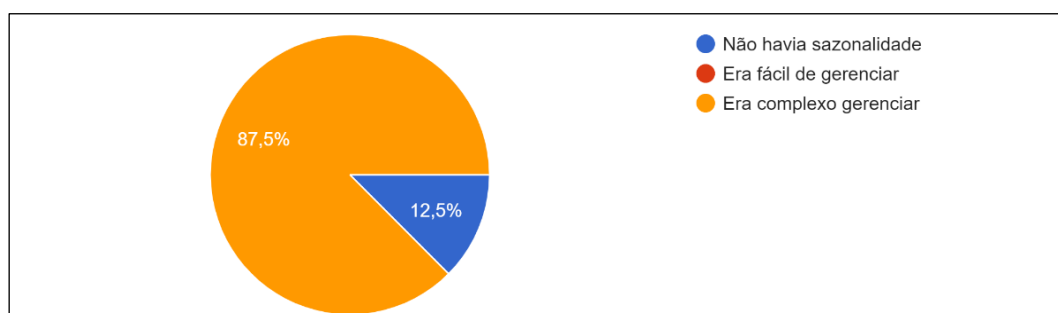
Após o consentimento de participação na pesquisa, autorizando a divulgação dos dados para fins acadêmicos, os gerentes apresentaram os seguintes resultados. A partir da análise das respostas da questão 1 do questionário, observou-se que todos os gerentes eram também proprietários das academias de musculação pesquisadas.

Gráfico 1 – Sazonalidade na demanda da academia (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 2 do questionário.

Gráfico 2 – Sazonalidade na demanda da academia (entre 2020 e 2021)



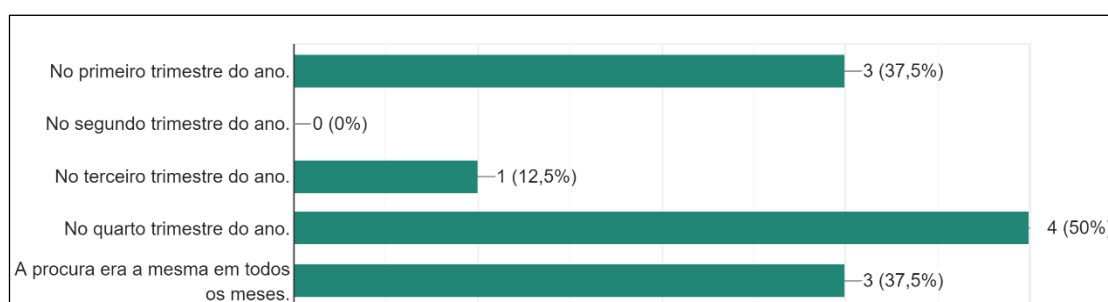
Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 10 do questionário.

O objetivo destas questões (2 e 10) era avaliar como estava a sazonalidade nas academias antes e durante da pandemia. Como se pode avaliar, antes da pandemia (gráfico 1) os dois maiores percentuais (37,5%) afirmaram que era fácil de gerenciar ou que não havia sazonalidade, enquanto no gráfico 2 o cenário muda, e a maioria afirma que ficou complexo gerenciar a sazonalidade durante a pandemia.

Os resultados obtidos no Gráfico 2 mostram que a pandemia da COVID-19 impactou negativamente na demanda e na cadeia logística das academias de musculação. De acordo com uma pesquisa realizada pela IHRSA (2021), o setor de fitness sofreu uma perda global de receita de 28% em 2020, com a maioria das academias fechando suas portas por meses e muitas nunca reabrindo.

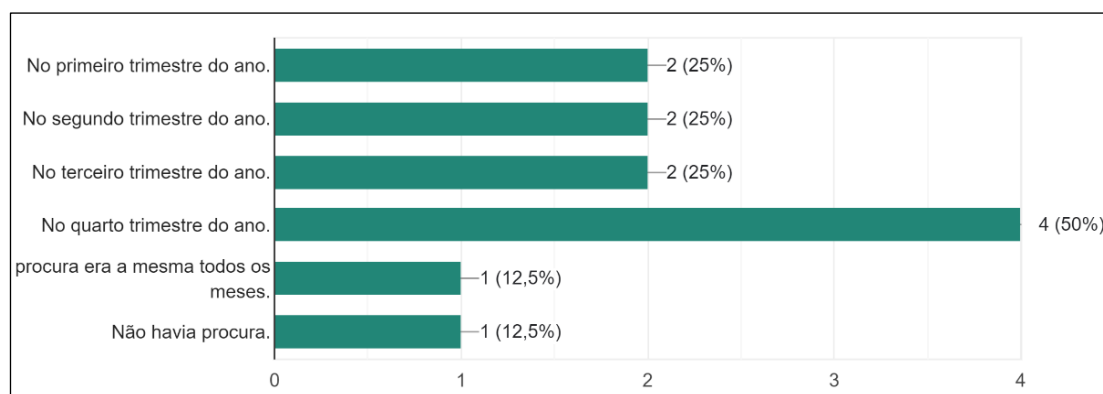
Isso significa que diante de um cenário estável era possível gerenciar de forma eficiente a academia, sem necessidade de implementar grandes mudanças ou “pensar fora da caixa” para manter o estabelecimento aberto, mesmo em casos em que a academia possuía variação na demanda durante o ano.

Gráfico 3 – Avaliação da demanda durante o ano (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 3 do questionário.

Gráfico 4 – Avaliação da demanda durante o ano (entre 2020 e 2021)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 11 do questionário.

O objetivo dessa questão era avaliar como quais eram as épocas do ano onde havia maior demanda nas academias antes da pandemia. Como é possível evidenciar, em ambos os dois períodos (pré e pós pandemia) o período com maior procura pelos serviços é no quarto trimestre do ano.

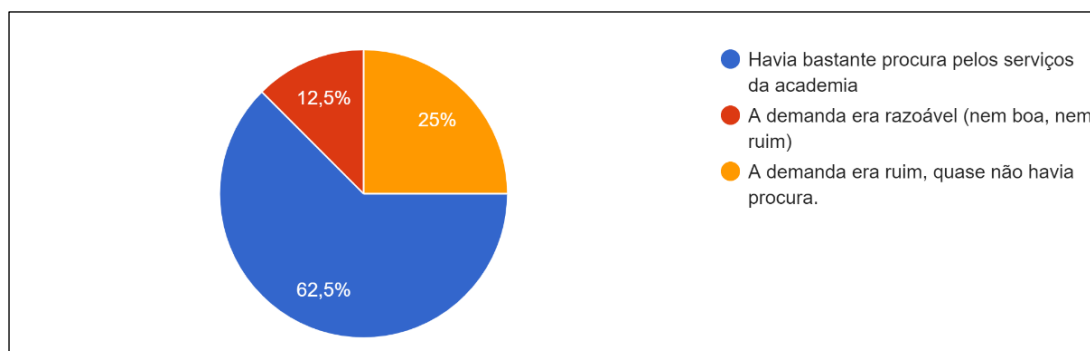
Esse fenômeno pode estar associado ao fato de que ao se aproximar o verão e o fim do ano, as pessoas tendem a querer melhorar a estética do corpo e adquirir hábitos mais saudáveis, pois é um período de muito calor e a frequência nas praias e piscinas aumenta consideravelmente.

Entretanto houve variação na sazonalidade, comparando os dois cenários, pois como entre 2020 e 2021 foram estabelecidos decretos para lockdown, restrição na quantidade de alunos que podiam usar as instalações presencialmente, medidas rigorosas de controle sanitário, um participante relatou não haver procura, enquanto outro informou que a procura era igual em todos os meses.

Essa análise de demanda pode ser realizada de forma qualitativa, que é quando os insights ou a intuição dos gestores sobre comportamento do consumidor tem um peso maior do que os dados numéricos, seja por não existirem ou por não estarem disponíveis. Ou de forma quantitativa que é quando os gestores possuem dados e projeções de vendas dos

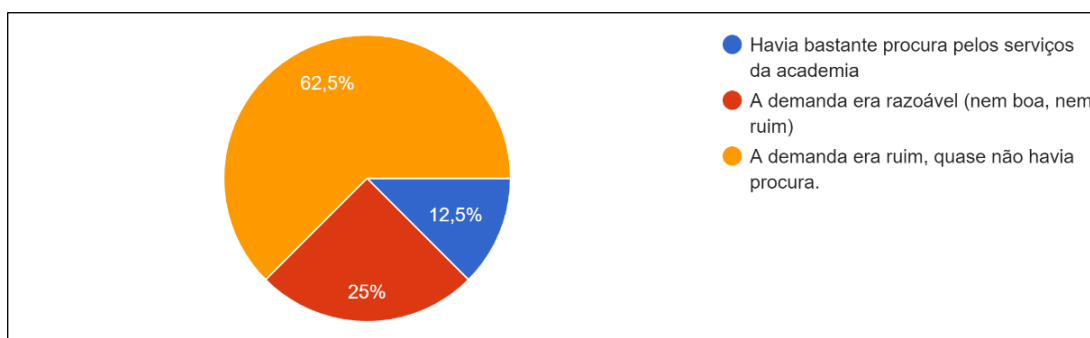
meses anteriores e podem estabelecer padrões analíticos e fornecem uma previsão mais precisa.

Gráfico 5 – Avaliação qualitativa da demanda (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 4 do questionário.

Gráfico 6 – Avaliação qualitativa da demanda (entre 2020 e 2021)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 12 do questionário.

Enquanto os gráficos 5 e 6 buscam identificar o período de maior movimento, os gráficos 7 e 8 procuram entender se o empreendedor acredita que a demanda total é ruim, suficiente ou supera as suas expectativas. A ideia central é entender se o negócio estava funcionando da maneira ideal ou se a gestão apresentava necessidade de suporte.

Enquanto em 2019 a maior parte dos participantes (62,5%) afirmou que havia bastante procura pelos serviços do estabelecimento, contra 25% que afirmou não haver procura suficiente e 12,5% que relatou haver um nível neutro de demanda, no período pandêmico o cenário mudou.

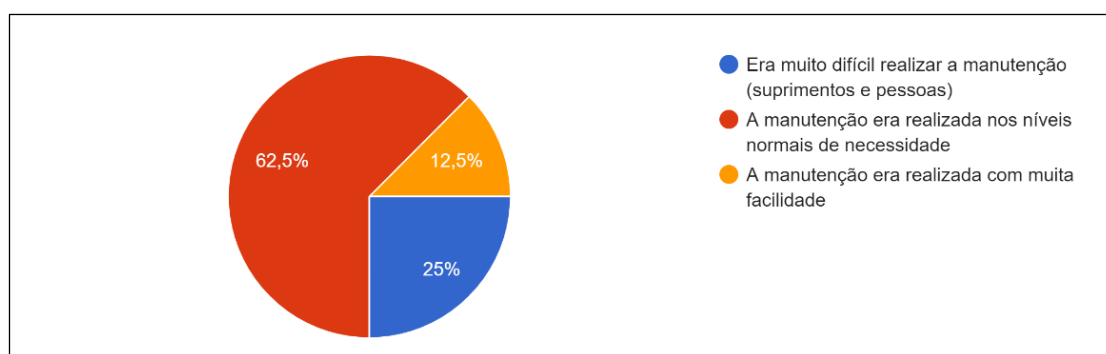
Entre 2020 e 2021 a maior parte dos participantes (62,5%) passou a afirmar que a demanda era ruim, contra 25% que a enxergava como razoável e 12,5% que ainda tinha bastante procura pelos serviços. É possível que os participantes que afirmaram que a

procura não era suficiente estavam enfrentando problemas de gestão, mesmo no período pré-pandêmico.

A diminuição da demanda foi principalmente devido às restrições impostas pelos governos para tentar conter a propagação do vírus. Segundo Borges et al. (2020), o medo da infecção também desempenhou um papel importante na decisão dos clientes de não frequentar as academias

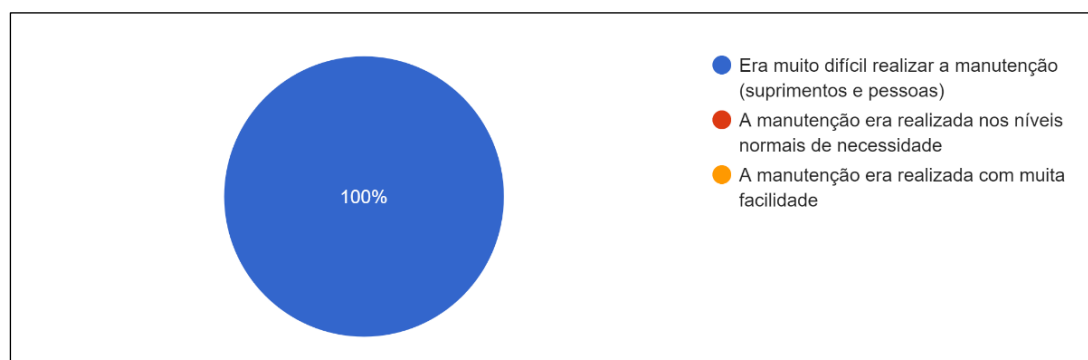
Isso pode ocorrer por diversos fatores: a) problemas na administração logística; b) falhas na prestação de serviço ou atendimento; c) estrutura física inadequada; d) descontrole financeiro; ou até mesmo e) estratégias de marketing ineficientes ou ausentes. Esses dados estão alinhados com o estudo de Lesser & Nienhueser (2020), que também observou uma redução drástica na demanda por serviços presenciais em academias durante a pandemia.

Gráfico 7 – Manutenção do estabelecimento de acordo com a cadeia logística (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 5 do questionário.

Gráfico 8 – Manutenção do estabelecimento de acordo com a cadeia logística (entre 2020 e 2021)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 13 do questionário.

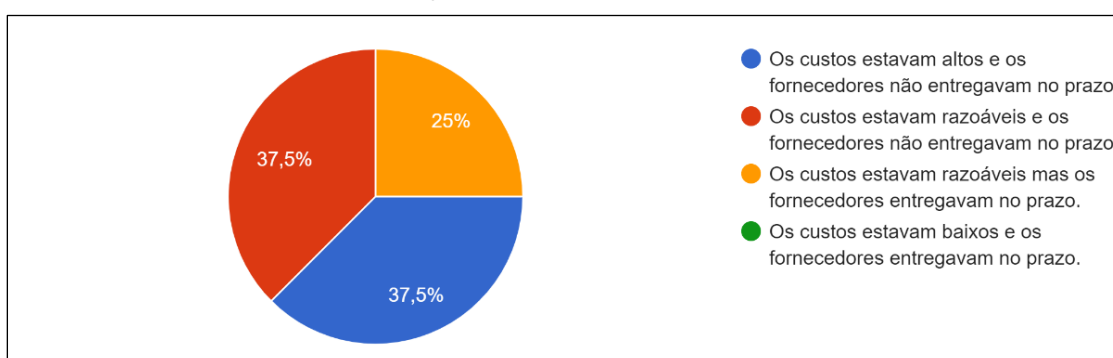
Essa questão tem por objetivo entender como o empreendedor avalia a capacidade de manutenção do estabelecimento, usando como item central a qualidade da cadeia de suprimentos. Até o ano de 2019 a maioria dos participantes 62,5% declarou que a manutenção era realizada nos níveis normais de necessidade, o que demonstra pouca dificuldade acerca da compra, estocagem e utilização dos insumos ou produtos – nesse último exemplo, referindo-se às academias que realizavam também a venda de suplementos esportivos.

Já no período pandêmico, todos os participantes afirmaram ter dificuldades para manter o estabelecimento. Um total de 25% dos participantes, nessa questão, demonstrou dificuldade de realizar a manutenção, ainda no período pré-pandemia, o que pode ser um dos motivos para as respostas na questão apresentada no gráfico 5.

Essa dificuldade na manutenção da cadeia de suprimentos está intrinsecamente relacionada com a queda na demanda pelos serviços da academia, conforme afirma Lucini et. al (2020, p.3):

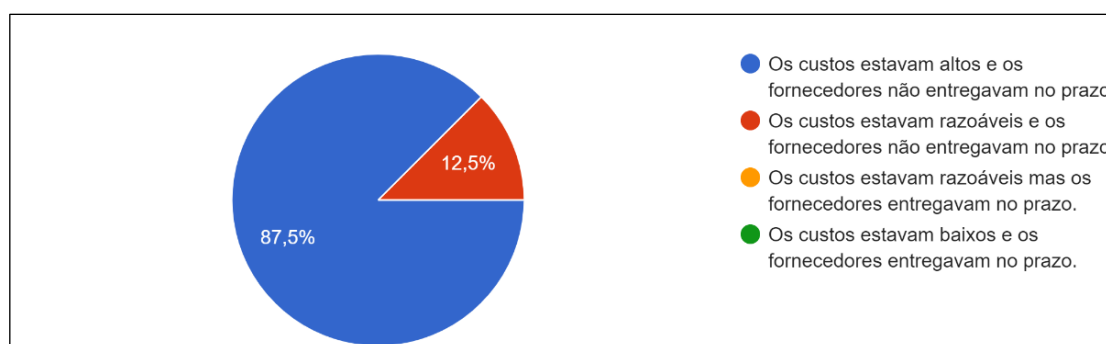
Embora vários países tenham levantado ou começado a levantar as proibições mais severas aplicadas durante o lockdown, outros estão começando [em 2020] ou ainda estão confinando os cidadãos ao isolamento domiciliar, impondo medidas muito rígidas em termos de circulação física fora de casa, proibindo quaisquer atividades públicas ao ar livre "desnecessárias", fechando todas as academias de ginástica e clubes esportivos e adiando ou cancelando todas as competições esportivas.

Gráfico 9 – Avaliação da gestão da cadeia de suprimentos (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 6 do questionário.

Gráfico 10 – Avaliação da gestão da cadeia de suprimentos (entre 2020 e 2021)



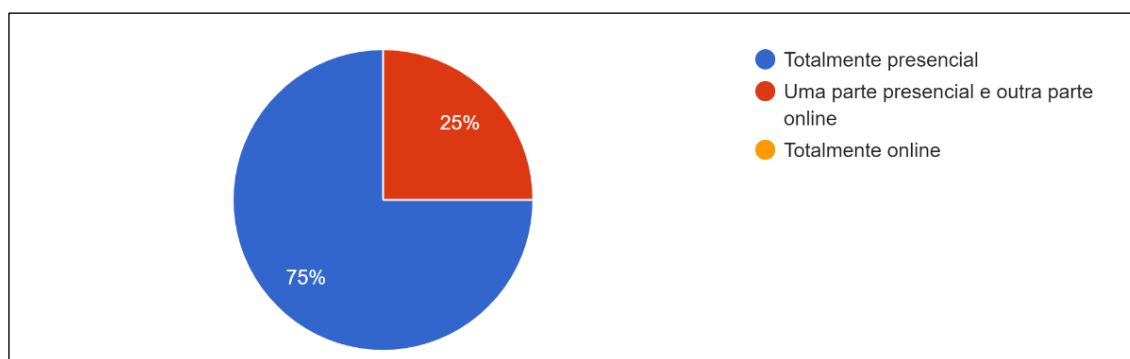
Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 14 do questionário.

Essa questão tem por objetivo entender como o empreendedor avalia os fornecedores e os custos relacionados, também, à cadeia de suprimentos no período pré-pandemia. Até 2019, os dois maiores percentuais, exatamente 37,5% afirmaram que independente dos custos estarem altos ou razoáveis, as entregas não eram realizadas no prazo, o que já evidencia uma deficiência nesse sentido.

O que só foi reafirmado no período pandêmico, onde até alguns participantes que haviam afirmado anteriormente, receber os suprimentos no prazo passaram a relatar problemas nesse sentido. Esse fato pode acontecer quando não há um bom gerenciamento dos fornecedores, ou não se possui um sistema integrado para avaliar o estoque em tempo real, pois se esse controle é feito corretamente, o empreendedor tem a possibilidade de substituir o fornecedor ou solicitar os insumos com maior antecedência, evitando problemas na estrutura da academia ou insatisfação do cliente.

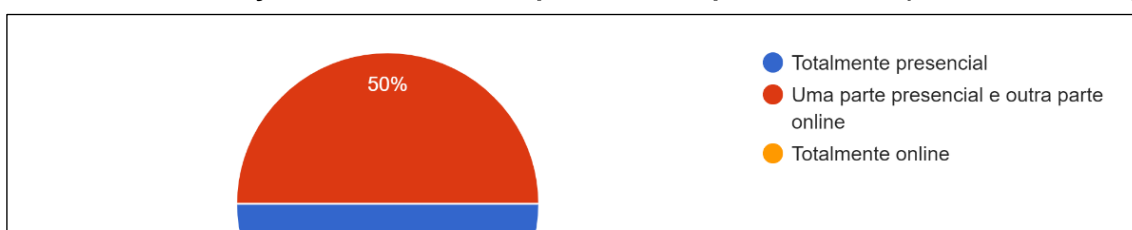
A necessidade de equipamentos adicionais para fornecer treinamento online ou materiais extras para limpeza aumentou os custos. Além disso, a implementação de medidas de distanciamento social frequentemente exigiu reconfigurações físicas das instalações, o que também pode ter afetado o fluxo de clientes e a eficiência operacional.

Gráfico 11 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 7 do questionário.

Gráfico 12 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (entre 2020 e 2021)

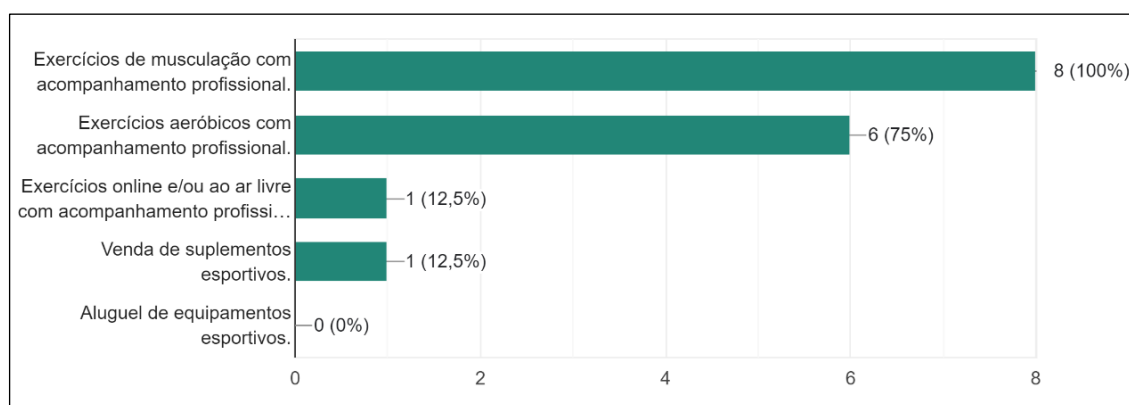


Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 15 do questionário.

Na opinião da maioria dos participantes, antes da pandemia, a academia ofertava serviços totalmente presenciais, entretanto, no período pandêmico, houve um aumento na oferta de serviços online. Já era de se esperar, uma vez que a virtualização desse tipo de serviço não era tão comum, já que era possível se locomover para realizar os exercícios.

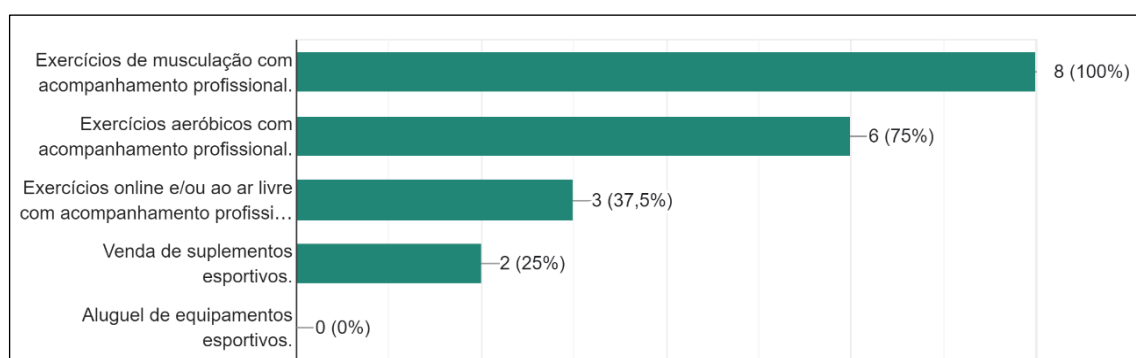
Apenas 25% dos participantes já ofereciam algum tipo de serviço online, em aplicativos de treinos, também com acompanhamento profissional conforme descrito nos gráficos 15 e 16. Os dados do gráfico 12 converge com a informação do autor Fisher et al., (2020), afirmando que “muitas academias começaram a oferecer aulas online e programas de treinamento personalizados para seus clientes, além disso, algumas academias investiram em medidas de segurança adicionais para tranquilizar seus clientes e encorajá-los a retornar”.

Gráfico 13 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 8 do questionário.

Gráfico 14 – Descrição das atividades disponibilizadas pela academia (entre 2020 e 2021)

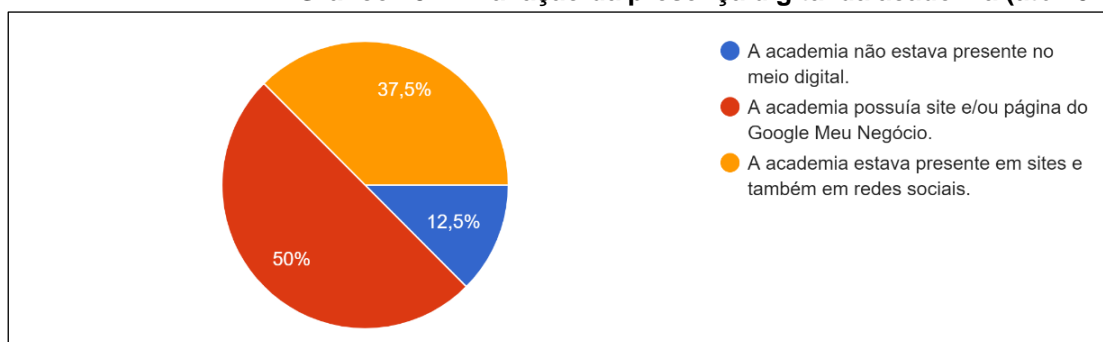


Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 17 do questionário.

Conforme relatado no gráfico 13, uma pequena parcela dos participantes já ofertava serviços de treinamento online antes da pandemia. A maioria oferecia somente serviços presenciais ou venda de suplementos esportivos. Esse cenário mudou entre 2020 e 2021, onde os serviços online e a venda de suplementos esportivos aumentaram, muito provavelmente como estratégias de aumento de receita e redução de custos operacionais.

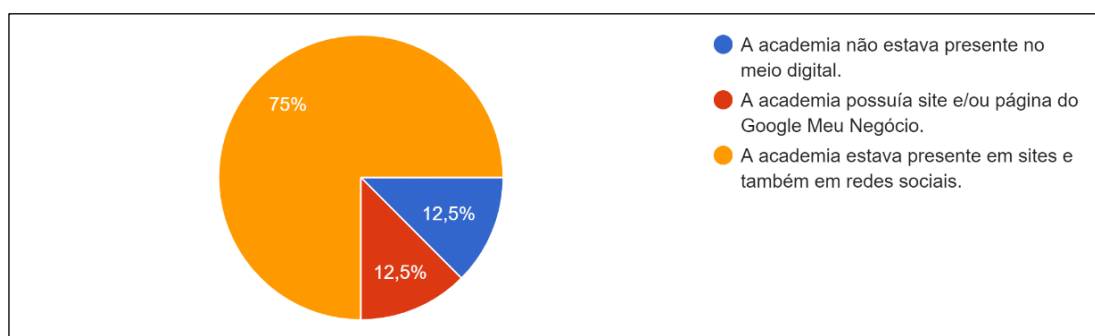
Os empresários “adaptadores” enxergaram uma oportunidade na pandemia e adequaram, ajustaram e moldaram a forma de ensinar e orientar as atividades físicas por meio de aulas e consultorias on-line [...]. Por terem um perfil adaptativo, a criação de estratégias para contornar a crise focou em um processo incremental de análise do ambiente e a ação foi tomada em conjunto com os funcionários, o que implicou uma adaptação contínua da academia ao seu ambiente e às condições internas e externas (Almeida, Morais e Reis, 2022).

Gráfico 15 – Avaliação da presença digital da academia (até 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 9 do questionário.

Gráfico 16 – Avaliação da presença digital da academia (entre 2020 e 2021)



Fonte: Elaborado pelo autor com base na questão 16 do questionário.

Até o ano de 2019, metade dos participantes afirmaram estar presentes somente em sites ou possuir a página do Google Meu Negócio, o que já é uma boa iniciativa para facilitar à ida do consumidor ao estabelecimento. Entretanto, mesmo antes da pandemia, o mercado já estava bastante concentrado nas redes sociais, então essas academias estavam perdendo vantagem competitiva frente aos 37,5% que já utilizava esse recurso.

No período pandêmico houve um crescimento de 25% na quantidade de participantes que utilizava as redes sociais como canal de vendas dos seus serviços. E como já foi abordado aqui anteriormente, essa mudança se deve à necessidade de melhorar as estratégias de divulgação das academias diante das dificuldades de manutenção encontradas na pandemia.

Esses dados fazem referência direta com o que é apresentado por Walton (2020) apud Costa, Fôro e Vieira (2020), segundo o autor “as tecnologias exercem um papel fundamental, principalmente para as cadeias de suprimentos estendidas” e nesse sentido, o autor está se referindo “à aprendizagem, evolução e investimentos em ferramentas disponíveis que podem transformar os negócios, destacando-se o *blockchain*, gêmeos digitais e visibilidade de ponta a ponta”.

Além disso os autores Almeida, Morais e Reis (2022) reforçam ainda um empecilho na adaptação do ambiente físico para o digital, pois “na academia física, os equipamentos de ginástica já estão nos lugares adequados a cada tipo de exercício e os ventiladores e/ou ares-condicionados já estão ajustados”. E no digital não tem a possibilidade de um profissional da área orientando a execução dos exercícios presencialmente, pois as atividades são instruídas por vídeos e postagens, e os equipamentos substituídos pelo próprio peso corporal do aluno, ou objetos domésticos.

A experiência do cliente tornou-se ainda mais crucial. Com a competição acirrada e as expectativas elevadas dos consumidores, as empresas de serviços passaram a focar em proporcionar experiências personalizadas e convenientes. A automação de processos e o uso de tecnologias como chatbots – robôs de interação com mensagens pré-programadas - e inteligência artificial também se intensificaram para melhorar a eficiência e a rapidez no atendimento ao cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este Trabalho de Conclusão de Curso, observou-se que a pandemia da COVID-19 causou impactos significativos na demanda e na cadeia logística das academias de musculação. A demanda por serviços de academia diminuiu drasticamente devido às restrições de lockdown e ao medo da contaminação. Além disso, a cadeia logística dessas instituições também foi seriamente afetada, uma vez que houve interrupções no fornecimento e na entrega de equipamentos, bem como desafios associados à manutenção da limpeza e segurança dos espaços.

A pandemia forçou as academias a se adaptarem rapidamente para sobreviver em um ambiente altamente incerto e volátil. Muitas academias adotaram soluções inovadoras, como treinamento virtual, classes ao ar livre e protocolos aprimorados de limpeza para atender aos requisitos sanitários. Essas mudanças não só permitiram que algumas academias se mantivessem em funcionamento durante os períodos mais difíceis da pandemia, mas também levaram à evolução do modelo tradicional de academia.

Os resultados deste estudo têm implicações importantes para o futuro das academias pós-pandêmicas. As inovações adotadas durante a pandemia podem continuar sendo uma parte essencial do modelo operacional, mesmo após o fim da crise sanitária. Além disso, as lições aprendidas sobre resiliência e adaptação durante esse período podem ajudar os gestores a se prepararem melhor para futuras crises.

Este estudo também destaca a importância do planejamento estratégico e da gestão eficaz não apenas da cadeia de suprimentos, mas também da estrutura do negócio como um todo, para a sobrevivência e o sucesso dos estabelecimentos. O impacto desse período sensível da história, ressalta a necessidade de uma gestão cuidadosa para garantir a continuidade dos negócios em tempos incertos.

A análise da cadeia de suprimentos na prestação de serviços, da demanda de consumo nesse mercado e da mudança no comportamento do consumidor em relação ao fitness, traz clareza e objetividade quanto ao planejamento estratégico do negócio. Entender como a mente do público funciona é essencial para garantir o sucesso nas vendas, uma vez que é possível ofertar exatamente o que o cliente precisa ou deseja.

Em conclusão, os resultados destacam as dificuldades enfrentadas pelas academias durante a pandemia da COVID-19. No entanto, os dados também mostram que a flexibilidade e a inovação podem ajudar as empresas a superarem esses desafios.

A pesquisa também revelou que as academias tiveram que se adaptar rapidamente para sobreviver à crise. Muitas delas digitalizaram seus serviços, oferecendo aulas online e programas de treinamento personalizados. No entanto, essas adaptações não foram suficientes para compensar totalmente a queda na demanda. Muitas academias enfrentaram dificuldades financeiras e algumas até fecharam suas portas temporária ou permanentemente.

Em relação à cadeia logística, houve um aumento na demanda por equipamentos de fitness caseiros durante o período da pandemia. Isso resultou em interrupções na cadeia logística e escassez de suprimentos, aumentando os preços desses produtos.

Os resultados desta pesquisa destacam a necessidade de estratégias mais eficazes para lidar com eventos disruptivos como a pandemia do COVID-19 no setor da fitness. Isso pode incluir o desenvolvimento de planos de continuidade dos negócios, a diversificação dos serviços e a transformação digital.

De acordo com os dados coletados, houve uma queda significativa no número de clientes frequentando as academias, o que corresponde a uma redução drástica na demanda por esse tipo de serviço. Por outro lado, mesmo após a reabertura desses estabelecimentos, muitos indivíduos optaram por evitar locais públicos por medo de contrair o vírus.

Além disso, os dados indicam que as academias tiveram que fazer ajustes significativos em sua cadeia logística para se adaptar à nova situação. Isso incluiu alterações na forma como os serviços são prestados (por exemplo, oferecendo treinamento online, bem como mudanças nas práticas de limpeza e desinfecção para garantir um ambiente seguro para os clientes, redução no quadro de colaboradores, mudança de fornecedores e renegociação de preços (Brawner et al., 2020).

No entanto, este estudo também encontrou algumas discrepâncias em relação à literatura existente. Em particular, descobriu-se que algumas academias foram capazes de se adaptar mais rapidamente e eficazmente às mudanças induzidas pela pandemia do que

outras. Essa diferença pode ser atribuída à capacidade das organizações de serem resilientes e inovadoras em tempos de crise.

Em termos gerais, os resultados deste estudo têm implicações importantes para as academias de musculação e o setor de fitness em geral. Em primeiro lugar, destacam a necessidade de modelos de negócios mais inovadores que possam se adaptar rapidamente a circunstâncias imprevistas. A capacidade de se reinventar e inovar é crucial para a sobrevivência e o crescimento empresarial em tempos de crise.

A pandemia obrigou as academias a se adaptarem rapidamente a novas realidades, incluindo o fechamento temporário de instalações, mudanças nas práticas de higiene e segurança, bem como a necessidade de encontrar alternativas digitais para continuar prestando serviços aos clientes.

A queda na demanda por serviços presenciais foi uma das consequências mais imediatas da pandemia para as academias. Isso foi corroborado pelos dados da pesquisa, que mostram uma diminuição significativa no número de matrículas e frequência dos clientes durante os períodos de quarentena.

No entanto, também observamos um aumento notável na procura por soluções digitais, como treinos online e consultoria fitness à distância. A cadeia logística das academias também foi profundamente afetada pelos impactos da COVID-19. Conforme evidenciado pelos dados, houve dificuldades em manter o fornecimento de equipamentos e materiais necessários para a operação das academias devido às restrições de viagem e perturbações nas cadeias de suprimentos globais.

Esses resultados estão em consonância com a análise de Ivanov (2020), que destacou as dificuldades enfrentadas por muitas empresas em responder à interrupção da cadeia logística causada pela pandemia. Os achados destacam a importância do desenvolvimento de estratégias resilientes para enfrentar desafios

Em suma, os achados deste estudo têm implicações importantes para os gestores e administradores das academias, bem como para a política e prática do setor. Destacam a necessidade e importância do desenvolvimento contínuo de alternativas para garantir a continuidade dos serviços, que implicam em capacidade de identificar novas possibilidades de negócios, gerenciar crises, negociação e previsão de cenários econômicos.

A importância destes achados reside no entendimento mais aprofundado dos impactos da COVID-19 em setores específicos e como esses setores podem se adaptar a eventos disruptivos no futuro, afinal entender a resiliência da cadeia de suprimentos durante a pandemia é crucial para o planejamento e a preparação para futuros eventos similares.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Adriana. Pesquisa mercadológica e viabilidade para uma loja de produtos naturais em Caibi-SC. 2021.

ALMEIDA, T. E. de; MORAIS, I. C. de; REIS, L. P. Comportamento de empresários e consumidores de academias de ginástica na adaptação de atividades físicas durante a pandemia de COVID-19. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 2, 2022. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26143>>. Acesso em: 29 abr. 2023

ANDRADE, Fábio Felipe de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MENDONÇA, G.; TOSCANO, J. J. O. Atuação das academias de ginástica durante a pandemia da Covid-19. **Scientia Plena**, [S. l.], v. 16, n. 10, 2020. DOI: 10.14808/sci.plena.2020.102801. Disponível em: <https://scientiaplena.emnuvens.com.br/sp/article/view/5914>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BARREIROS, Sandra Isabel Pantalona. **A implementação do serviço online em ginásios/health clubs: perspectiva do cliente**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

BRINKMANN, Roger Luiz. **Gestão do esporte: Discussões introdutórias e essenciais**. Paco e Littera, 2021.

CÂNDIDO, Cristiane Raquel Ferreira et al. A percepção de professores (as) das escolas municipais rurais sobre a importância da educação ambiental em Morrinhos/GO. 2021.

CARNEIRO, Leidiane Evangelista Alves et al. Usos e apropriações das praças públicas em cidades médias: reflexões sobre Feira de Santana. 2022.

CARVALHO, Iago Camargo. A relevância das inovações em academias no período da pandemia do coronavírus (2020-2021). 2021.

CASSANO, Francisco Américo. A teoria econômica e o comércio internacional. **Pesquisa & Debate**, v. 13, n. 1 (21), 2002.

CNI -CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Sondagem especial-Ano 20, n. 77 (Maio 2020) –Brasília: CNI, 2020. Disponível em:

<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-77-impactos-da-covid-19-na-industria/>. Acesso em 12 de outubro de 2023.

CONTI, T. V. Crise Tripla do COVID-19: um olhar econômico sobre as políticas públicas de combate à pandemia. 06 de abril de 2020. Disponível em:

<http://thomasvconti.com.br/pubs/coronavirus/>. Acesso em 13 de outubro de 2023

COSTA, Achyles Barcelos da. Teoria econômica e política de inovação. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, p. 281-307, 2016.

COSTA, A. de S.; SÂMIA DA SILVA FÔRO, G.; DE LIMA VIEIRA, J. COVID-19 e as cadeias de suprimentos: uma revisão bibliográfica dos principais impactos no Brasil. **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 28, 2020. DOI: 10.31994/rvs.v11i2.687. Disponível em: <https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/687>. Acesso em: 13 nov. 2023.

CHRISTOPHER, M.; PECK, H. Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, v.15, n.2, p.1-14, 2004.

DA SILVA, Rosana Oliveira et al. Vulnerabilidade e resiliência: O consumidor de Whey Protein e a busca do corpo perfeito. **Diálogo com a Economia Criativa**, v. 7, n. 20, 2022.

DE CARVALHO, Fernando J. Cardim. Mercado, estado e teoria econômica: uma breve reflexão. 1999.

DE MIRANDA, Maria Geralda; DE FARIAS, Helena Portes Sava; DE FARIAS, Bruno Matos. Educação em saúde, envelhecimento e bem-estar. **Epitaya E-books**, v. 1, n. 22, p. 1-99, 2022.

DE SOUZA PAULINO, Alice Helena et al. Anais IV Congresso Sul Mineiro de Nutrição-IV SULMINUTRI, 2022. **ARCHIVES OF HEALTH INVESTIGATION**, v. 12, p. 1-111, 2023.

DELGADO, Isabel Cristina Cunha. Os impactos do envelhecimento da população brasileira para o Sistema de Saúde do Exército: uma abordagem focada na qualidade de vida. 2021.

DIAS, Adriano Batista. Elementos de teoria de demanda de mercado. **Brazilian Review of Econometrics**, v. 8, n. 2, p. 55–71-55–71, 1988.

DOS SANTOS, Alexandre Manoel. **Engenharia de produção: novas fronteiras, soluções, problemas e desafios**. AYA Editora, 2021.:

EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA NARRATIVA DA GRIPE ESPANHOLA À COVID-19. **Missões: Revista de Ciências Humanas e Sociais**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos-aws.unipampa.edu.br/index.php/Missoes2/article/view/104555>.. Acesso em: 18 nov. 2023.

Empreendedorismo: Bahia tem maior índice de abertura de empresas em dois anos. UOL. **Jornal A Tarde**. 23 de Fevereiro de 2021. Disponível em:

<https://atarde.uol.com.br/economia/noticias/2158910-empreendedorismo-bahia-tem-maior-indice-de-abertura-de-empresas-em-dois-anos/>. Acesso em 17 de Agosto de 2023.

FERNANDES, Júnia Mara. Professores iniciantes de Educação Física: seus desafios, seus dilemas e suas aprendizagens profissionais. 2021.

FILLIS, Michelle Moreira Abujamra et al. III Jornada Acadêmica I Mostra de Curricularização da Extensão I Simpósio de Saúde Coletiva da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (FAESO). **Revista Hórus**, p. 1-111, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Godbole, A. (2020). Impact of COVID-19 on the Fitness Industry. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 5(2), 267-273.

IVANOV, Dmitry. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 136, p. 101-922, 2020.

NAPOLITANO JÚNIOR, Célio et al. A importância da logística na prestação de serviços para pequenos produtores rurais. 2020.

LANA, R. M. et al. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cad. Saúde Pública** 2020; 36(3):e00019620. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2020000300301.> Acesso em: 12 de maio de 2020.

LIMA, Evelyn de Souza. ABREU, Kamila Eulalio. Dificuldades de jovens sem vínculo formal de emprego durante a pandemia da covid-19: limites do empreendedorismo em tempos de crise. *Revista UFPR*. 2020.

LIMA, João Heraldo. Salários e demanda agregada em Keynes, Kalecki e Marx. **Ensaio FEE**, v. 4, n. 1, p. 91-110, 1983.

LUCINI, Daniela et al. # StayHomeStayFit: UNIMI's approach to online healthy lifestyle promotion during the COVID-19 pandemic. **Acta Bio Medica: Atenei Parmensis**, v. 91, n. 3, p. e2020037, 2020.

MANGINI, Eduardo Roque; URDAN, André Torres; SANTOS, Ariane. Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 2, p. 207-217, 2017.

MENDES, Dilermando Pinto. **O Balanced Scorecard como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de prestação de serviços**.

Florianópolis, 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

MARTINS, Felipe de Campos; SIMON, Alexandre Tadeu; CAMPOS, Renan Stenico de. Supply chain 4.0 challenges. **Gestão & Produção**, v. 27, 2020.

MIGUEL, Margarida Domingues. **O impacto da implementação do CRM no comportamento, satisfação e retenção do consumidor**. 2022. Tese de Doutorado.

NEPOMOCENO, T. A. R. Educação e pandemia: o dia depois de amanhã [livro eletrônico] / 1.ed. Curitiba PR, Editora Bagai, 2021. 117 p,

OLIVEIRA DA SILVA, Rosana et al. Vulnerabilidade e resiliência do consumidor: um estudo sobre o uso de whey protein. **Dialogo com a Economia Criativa**, v. 7, n. 20, 2022.

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future reserach. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*.

PEREIRA, Dione Marques Figueiredo Guedes. CORPO E LUDICIDADE: ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA EM INSTITUIÇÕES DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS. **EDUCAÇÃO FÍSICA NA PROMOÇÃO DA SAÚDE**, p. 60.

PETIT, P. “Employment and technological change”. In: STONEMAN, P. (Ed.). *Handbook of the economics of innovation and technological change*. Oxford, UK/Cambridge, USA: 1995.

PORTUGUEZ, Anderson Pereira; TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **TURISMO E SAÚDE GLOBAL: Pandemia, pandemônio e novos rumos para o setor no Brasil e no Mundo**. Ed. Barlavento. 2021.

QUEIROZ, Maciel M. et al. Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. **Annals of operations research**, v. 319, n. 1, p. 1159-1196, 2022.

REZENDE, A. A. de.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A REINVENÇÃO DAS VENDAS: AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA GERAR RECEITAS NA PANDEMIA DE COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3834095. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SALLIS, Robert et al. Physical inactivity is associated with a higher risk for severe COVID-19 outcomes: a study in 48 440 adult patients. **British journal of sports medicine**, v. 55, n. 19, p. 1099-1105, 2021.

SARKIS, Joseph et al. A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 159, p. 104894, 2020.

SILVA, Ana Caroline Soares da. Mapeamento dos processos de uma academia de ginástica para análise da influência da pandemia da Covid-19 em suas atividades operacionais. 2021.

SOUSA, Antônio Fábio Macedo de. "Um lugar muito de branco": performances de classe e raça na Praça das Flores em Fortaleza. 2021.

TIAGO, Ana; VEIGA, Pedro Mota. Comércio tradicional: O novo paradigma de comportamento do consumidor resultante da COVID-19. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 7, n. 14, 2021.

VIEIRA, Renata Barbosa de Assis. **Mulheres Executivas e seus corpos envelhecidos: o peso da idade**. 2020. Tese de Doutorado.

VINHA, Terezinha Camargo Pompeo. Alimentação nas escolas brasileiras: um estudo dos avanços rumo à educação alimentar a partir da experiência do município de Rio Claro-SP. 2022.

WERKEMA, C. **Criando a cultura do Seis Sigma**. Nova Lima: Werkema, 2004.