



Academia ViaForma

Quando o crescimento deve ser repensado

Preparado pela Profa. Ani Mari Hartz Born, da ESPM-RS¹.

Recomendado para as disciplinas de: Mercadologia I, II, III, IV e Marketing de Serviços.

RESUMO

A ViaForma academia de ginástica está há cinco anos no mercado porto alegreense. No decorrer desses anos, o médico Ronaldo Oliveira, proprietário da academia, encontrou vários obstáculos para conseguir atingir a meta inicialmente traçada. Portanto, este caso conta a trajetória da ViaForma, perpassando pelos erros e acertos e culminando com a meta atingida. Porém, é o momento de uma importante tomada de decisão: manter a sede e oferecer novos serviços? Ou mudar o local da sede? Ou abrir uma outra unidade?

PALAVRAS-CHAVE

Serviços. Estratégia.

ABSTRACT

The gym ViaForma there's for five years on the market of Porto Alegre, RS. During those years, the doctor Ronaldo Oliveira, owner of the gym, found several obstacles to achieve the initial goal. So this case is about trajectory of ViaForma, studing the mistakes and successes and culminating with the goal achieved. But, now, there is an important decision: to maintain the place and offer new services? Or change the place? Or open another place for the gym?

KEYWORDS

Services. Strategy.

Janeiro/2009

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Há médicos que viram estilistas como Oskar Metsavaht, há médicos que também viram autores de livros como Fernando Lucchese, cartunistas como Ronaldo Dias e jornalistas como Moacir Sclyar. O que eles têm em comum? Além de serem gaúchos reconhecidos, são médicos empreendedores. Ronaldo Oliveira também é um médico gaúcho empreendedor.

Médico gaúcho empreendedor: o início do seu negócio

Ao final de 2002, Ronaldo, cirurgião oncológico, se dirigia para mais uma jornada de trabalho no Instituto do Câncer Mãe de Deus, em Porto Alegre, mas desta vez estava tomado por uma ideia antiga: ter alguma coisa fora da área médica, mas que tivesse alguma relação com saúde. Entre uma rara folga e outra, pesquisava na Internet, nos jornais e nas revistas sobre as oportunidades. De repente, toca o telefone e Ronaldo atende, era o seu irmão, Luciano Oliveira formado em educação física. Ao desligar o telefone, Ronaldo logo cogita na possibilidade de abrir uma academia de ginástica. Percebe que uma academia estaria ligada a área da saúde e também era uma forma de ajudar seu irmão que na época trabalhava em Montenegro, na sua cidade Natal, mas fora do ramo de academia. Então, ele continua incessantemente sua pesquisa na Internet, porém com mais foco e profundidade. O médico notou que em 2002 esse mercado tinha aumentado em torno de 25 a 30% e a promessa era que continuasse em crescimento em virtude da valorização dos atributos estéticos e a busca por uma vida mais saudável (SEBRAE/SC, 2008).

Sobre essa época Ronaldo comenta que “até então as academias eram conhecidas, especialmente no Brasil, como locais de “marombeiro”(1), onde se praticava um exercício físico sem orientação e isso começou a mudar, passou mais para área de saúde, de disciplina, de pensar em qualidade de vida”, por isso acreditava no negócio.

O médico também observou e visitou as academias mais conceituadas no Brasil, como por exemplo, a Cia. Athletica, a Fórmula e a Reebok, localizadas em São Paulo.

Na semana seguinte ao telefonema, com uma ideia mais elaborada, Ronaldo compartilha com um colega de sua equipe de trabalho, Luciano Machado, e o convida para se tornar seu sócio. Os dois resolvem procurar um terceiro sócio, pois “a gente achava que tinha que ter um tripé, ou seja, mais um sócio, tanto para dividir custos quanto para ter aquele “voto de minerva””, conta Ronaldo. Mas no meio médico não encontraram muita gente disposta a realizar o investimento. Então, Luciano convidou um amigo de infância, Márcio Mosqueta, que fazia gravações para a TV Bandeirantes, principalmente da parte de esportes do sul do país. Márcio aceitou a ideia, completando-se, assim, a sociedade.

Primeiramente definiram o mercado-alvo (pessoas pertencentes às classes A e B) e foram em busca de um local adequado. A escolha foi pelo bairro Bela Vista. “A primeira casa que vimos foi a casa que escolhemos. Isso ocorreu no mês de maio de 2003”, profere Ronaldo. O passo seguinte foi a contratação de um casal de arquitetos, parentes do Luciano, para realizar a reforma na casa já alugada por cinco anos. Paralelamente iniciaram a pesquisa sobre os materiais para a montagem da academia e acabaram escolhendo um material misto: equipamento brasileiro, mas com peças importadas, da linha top da marca Righetto. “Naquela época o dólar já havia subido

e o material importado era muito caro”, comenta Ronaldo.

Surgiu o primeiro problema. A ideia inicial era fazer algo pequeno para o primeiro momento, por isso optaram por renovar o andar superior da casa onde ficaria a sala da musculação, seu carro-chefe. “Mas começou os “já que”... Já que a gente vai fazer isso aqui, vamos montar isso ali...” afirma Ronaldo. Conseqüentemente fizeram uma reforma muito maior do que a prevista, logo, tiveram um maior tempo de obra e despesas acima da provisão inicial.

Em uma determinada noite, reuniram-se na casa de Ronaldo para escolher o nome para a academia e fizeram um brainstorm(3) até as quatro horas da manhã. Dentre os vários nomes, a escolha foi unânime: ViaForma. A partir dessa palavra começou a se pensar no logotipo. O Marcelo, irmão do Luciano, desenhou algumas opções e optaram pela letra “O” estilizada, pensando para no futuro utilizarem como um símbolo único. Após isso, formaram uma grade de horários, pensando em quais as aulas que mais interessavam ao público. Olharam também alguns produtos da Body System (jump, pump), “mas o quê mais chamava a atenção era a bike indoor”, conta Ronaldo. Além disso, foi utilizado o preço de mercado como método para estabelecer o preço da mensalidade que seria praticado na academia. Começaram as atividades cobrando em torno de R\$ 120,00, um valor um pouco abaixo dos seus concorrentes diretos, nos bairros mais próximos, como Auxiliadora e Mont Serrat, além do seu próprio bairro, Bela Vista.

A caminhada da ViaForma

Seu espaço de bem-estar.
Pratique exercício físico com qualidade em um ambiente inovador e com atendimento personalizado.

- * Musculação
- * Ritmos
- * Bike Indoor
- * Yoga
- * Alongamento
- * Ginástica Terceira Idade
- * Condicionamento Cardiovascular
- * Avaliação Física
- * Avaliação Nutricional
- * Bistrô

Coordenação Técnica: Prof. Luciano Oliveira

ViaForma.
Rua Pedro Chaves Barcelos, 607
Bela Vista - Porto Alegre/RS F. (51) 3331.4005

Em 13 de outubro de 2003 a porta da academia se abre ao público, com uma sala de musculação, uma sala de ginástica com aulas de dança, alongamento e yoga, uma sala para aula de bike indoor e um bistrô. A equipe era composta pelo irmão de Ronaldo como coordenador geral, 4 pessoas na limpeza, mais 4 pessoas na recepção, vários estagiários, um manobrista e um segurança. Olhando para trás, Ronaldo exclama: “Bah, a folha de pagamento era uma coisa absurda para o início!” e “A nossa academia era praticamente mais uma, só que menorzinha e bonitinha”.

Tudo isso distribuído em 350 m2 com uma capacidade máxima de 400 alunos (com base no cálculo de 1 a 2 alunos por metro quadrado, realizado pelos arquitetos).

Material gráfico em 2003.
Fonte: Arquivo da empresa

Nesse início, Ronaldo conta que fizeram pouca divulgação, apelando essencialmente para o boca-a-boca e folhetos e também veicularam por um ano um anúncio de página na Revista Versatille(3). Ofertaram ao público 15 dias gratuito para que as pessoas conhecessem a infra-estrutura. O negócio pareceu promissor, pois no primeiro mês de funcionamento tiveram a circulação de cerca de 150 alunos e em novembro 200 alunos, que era o ponto de equilíbrio para suprir as dívidas. Porém notaram que várias pessoas que estiveram por lá, já ti-

nham pago planos trimestrais em outras academias e iam esperar o término de seus planos. E os meses de dezembro, janeiro e fevereiro foram péssimos. “Nós estávamos com a ideia de que teríamos que colocar dinheiro nos quatro primeiros meses da abertura da academia. Mas a gente não esperava que fosse tanto dinheiro assim”, lamenta Ronaldo. Então surgiu o segundo problema: discussões entre os sócios.

Em 2004, a partir de março, as coisas começaram a melhorar. Mas na metade do ano, o Márcio recebeu uma proposta da TV Bandeirante para aumentar o número de gravações dos programas. Então ele ficou no dilema: ou investia na academia ou vendia sua parte do negócio para investir no estúdio. E a sua opção foi a mais óbvia: ele tinha mais know-how no ramo de estúdio. Então ofereceu sua participação para os outros sócios e Ronaldo acabou assumindo mais 33,3%, ficando como sócio majoritário.

O verão de 2005 também não foi positivo, terminou com prejuízo, mas já foi melhor do que o verão anterior. Ronaldo conta: “A gente não acumulou nada de lucro em 2004. Tivemos que amargar mais um prejuízo e os ânimos se aqueceram um pouco mais entre os sócios, pois durante dois anos a coisa não andava”.

Então começaram a repensar e resolveram contratar uma empresa para realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes e outra empresa para fazer a administração de marketing. Ronaldo comenta que eles se surpreenderam com o resultado da pesquisa de satisfação porque as pessoas que estavam ali dentro gostavam da academia. E ainda muito motivado e otimista, Ronaldo decidiu fazer pós-graduação em marketing na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-RS) em 2005.

Segundo Ronaldo, o curso foi muito proveitoso, tanto profissionalmente quanto pessoalmente, pois além de entender de uma área da administração de empresas importante para qualquer negócio, lhe rendeu uma esposa que após um ano de relacionamento assumiria a administração da academia. Ronaldo revela: “A Andréa foi um achado pra mim. Depois que ela entrou eu consegui descansar”.

O ano de 2005 foi melhor, teve uma pequena progressão, estavam com cerca de 190 alunos e um ticket médio em torno de R\$ 110, mas, por outro lado, as discussões com seu sócio aumentaram e Ronaldo não hesitou em comprar a parte de Luciano no ano seguinte.

A profissionalização da ViaForma

Em março de 2006 sua esposa assumiu a gerência da academia. Mas essa decisão não foi tão simples. Andréa, formada em secretariado executivo pela PUCRS, tinha experiência de 8 anos em um banco como executiva de contas e de 7 anos no Gad Design(5) como atendimento e posteriormente como executiva de contas. No Gad Design, Andréa revela que a empresa Gerdau era seu principal cliente e que através dos trabalhos executados (folders, relatórios anuais, eventos...) ela se realizava plenamente. E em virtude disso resolveu aprimorar seu conhecimento sobre marketing e foi cursar pós-graduação na ESPM/RS, onde conheceu Ronaldo. Após o curso, Andréa conta sobre o Gad Design: “Fechamos um projeto de endomarketing para a Gerdau no Brasil e fiquei envolvida cerca de 2 anos. Este trabalho consistia na implantação do novo sistema de comunicação interna para a Gerdau que foi implantado pelo RH”. Com esse trabalho, Andréa aprendeu ainda mais sobre padronização, normativa e planejamento.

Foi quando recebeu a proposta de Ronaldo para assumir a administração da academia. “A intenção do Ronaldo era que eu fosse trabalhar na academia junto

com o irmão dele que acabaria ficando mais com a parte técnica e também um pouco com a administrativa e financeira e eu entraria para fazer o marketing e auxiliar na parte administrativa”.

Ao mesmo tempo Ronaldo se preocupava: “trazer a tua mulher para o teu negócio, um negócio que está em crise, com um monte de problemas, trazer para uma coisa que podia não dar certo, e ela perder o que tinha construído pra trás é uma coisa complicada tanto para o relacionamento quanto para o futuro profissional dela”.

Andréa aceitou esse duplo desafio, após, é claro, algumas noites de insônia.

Três meses depois o irmão de Ronaldo resolveu morar na Itália e Andréa ficou sozinha com tudo. Imediatamente Andréa e Ronaldo necessitaram contratar uma pessoa para suprir a vaga de coordenador deixada por Luciano Oliveira. Precisavam de alguém com bom conhecimento técnico, que tivesse também um bom relacionamento com as pessoas e que fosse acima de tudo comprometido e alegre. Logo se lembraram de um conhecido que se encaixava nesse perfil, o Luiz Carlos Steimer, vulgo Zico, um professor. Fizeram a proposta a Zico com a possibilidade de futuramente se tornar sócio de Ronaldo e foi exatamente o que aconteceu. Três meses depois, ele já era sócio com 16% de participação. Ronaldo elogia: “O Zico é uma pessoa fantástica”.

O mais novo trio (Andréa, Ronaldo e Zico) se reuniu e decidiu contratar uma pessoa para administrar a parte financeira, pois era tudo muito amador. Andréa confessa: “Antes era mais ou menos assim que a gente estava trabalhando: crédito e débito: sobrou, pagou, se não sobrou, tira do bolso”. Então veio a Sheila, uma amiga de infância.

Mas era preciso mudar ainda mais ou fechar a academia. Optaram pela primeira ideia. Então Andréa, juntamente com Zico e Ronaldo, começou a setorizar a academia (administrativo, financeiro, marketing...) e também a padronizar e a investir em pessoal. Começaram pela padronização da marca, das cores, dos uniformes, até chegar em como atender, se portar... Ronaldo lembra que ainda teve que colocar mais dinheiro nessa nova etapa.

Sempre atentos ao que o mercado estava fazendo para poderem fazer diferente, passaram a se preocupar com importantes detalhes como a limpeza, que antes era terceirizada. “O cheiro bom. Isso é uma coisa que eu sempre cuidava nas academias em



Fachada da ViaForma em 2008.
Fonte: Arquivo da empresa.

que eu malhava normalmente o cheiro era ruim de suor. Aqui na Via Forma as aulas têm que ter cheiro bom. Por isso hoje utilizamos borifadores com essência”, comenta Andréa.

Além disso, “Nos preocupamos cada vez mais em investir nas pessoas. Nós não somos a melhor academia do mercado. Não temos o melhor equipamento do mercado. Não temos estacionamento. Somos pequenos. Então, a gente tem que ser diferente no atendimento”, acredita

Andréa.



Painel colocado atrás das esteiras.
Fonte: Arquivo da empresa.

A corrida da ViaForma

O ano de 2007 e principalmente o famigerado verão foi muito bom na opinião de Andréa, Ronaldo e Zico, pois houve um crescimento. Atingiram cerca de 300 alunos. “Não precisamos colocar dinheiro, se eu não me engano. Se colocamos foi logo recuperado em março. Foi realmente um ano muito bom”, dispara Ronaldo.

Já o verão de 2008 e o ano todo foram maravilhosos sob o ponto de vista dos gestores. “Extremamente no azul”, diz Ronaldo, pois aumentaram o valor per capita, em virtude de várias ações. Contrataram a Néktar Design, empresa especializada em design gráfico para elaboração de seus materiais de comunicação. Em todas as peças de comunicação são trabalhadas as silhuetas.

Além disso, realizaram diversas ações, errando e acertando. Ofertaram novas aulas, elaboram promoções, modificaram o mural de avisos e confeccionaram novos materiais de divulgação. Também criaram o site, distribuíram brindes nas datas comemorativas, criaram grupos de corrida, trocaram as televisões, compraram novos computadores e materiais para sala de ginástica (bolas suíças, elásticos, cordas...). Além disso, fizeram parceria com a MyMedia (mídia digital indoor) e a ViaVida (responsabilidade social) e também uma rádio que entre as músicas divulgam informações sobre a academia, como por exemplo, “faltam 10 minutos para começar tal aula” ou evento como a 1ª prova de aventura urbana da academia, entre outros.

Entre as novas aulas ofertadas, destaca-se a Ladies Time, que é uma técnica desenvolvida pela professora Calinca Boniatti e trata-se de uma atividade específica para mulheres trabalharem pernas, glúteos, abdômen e períneo: as regiões responsáveis pelo prazer da mulher e de seu parceiro.

Zico conta que as aulas de bike e yoga cresceram no último ano. Já a sala de ginástica teve seus altos e baixos. Os altos foram com as aulas de meia hora, como por exemplo, abdominal, glúteo, pilates com bola. Já os baixos foram, por exemplo, com Duathlon terrestre e dança.

Hoje a academia, aberta de segunda a sexta das 06:30 às 22 horas e aos sábados das 08 às 13 horas, conta com as modalidades de musculação, boxe, yoga, bike (ciclismo indoor), alongamento, pilates com bola, GAP (glúteos, abdômen e pernas), balance (aula inspirada em exercícios de Yôga, Tai Chi e Pilates), dança e power mix (mistura de abdominal com trabalhos posturais). Além disso, há programas especiais como o Training (aulas de 1 hora com personal trainer), o Fast Training (aulas de 35 minutos com personal trainer), esqui, surf, tênis, gestantes, mamãe e bebê, corrida e também um projeto para condomínios. Os alunos ainda contam com avaliação física e nutricional.

Zico ainda conta que há participações da ViaForma em eventos externos, como

por exemplo, a Maratona de Revezamento da Paquetá Esportes/Asics de corrida. “No nosso primeiro ano de participação no evento colocamos 28 pessoas, no segundo ano foram 56 alunos e no último ano foram 70 pessoas pra correr pela academia”, revela Zico.

Para os colaboradores, estão formatando o chamado “Manual do Colaborador” e desenvolvendo um projeto de plano de carreira.

Ronaldo está ciente de que academia de ginástica é um ramo em crescimento, mas com muita competição. Os gestores se preocupam em disponibilizar um espaço para que as pessoas possam fazer seus exercícios com o melhor bem-estar possível, que possam fazer amizades, trazerem suas famílias, seus amigos.

Uma disputa suada

Em 2001 já havia 4.800 academias de ginástica cadastradas na associação nacional que representa o setor. Mas estima-se que, de fato, exista o dobro (VEJA, 2001).

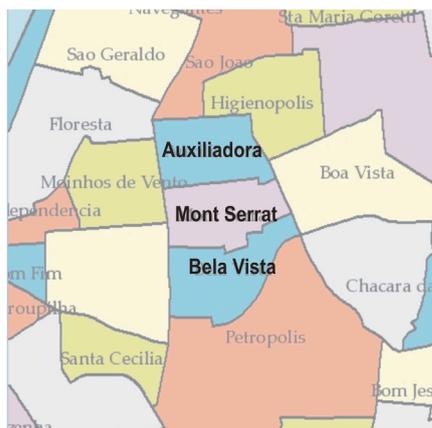
De acordo com a IHRSA - International Health Racquet and Sportsclub Association e a Fitness Brasil, principais entidades do mercado mundial e latino-americano da indústria do fitness, em 2007, o Brasil contava com 7.350 unidades e já em 2008 chegou a 12.682. Além disso, o mercado mundial bateu um recorde em número de academias chegando a 108.059, cerca de 10 mil mais que no ano anterior. O país está em segundo lugar no ranking mundial, atrás apenas dos Estados Unidos, deixando para trás Itália, Alemanha, Reino Unido, entre outros. Dessa forma, o país consolida sua liderança na América

Latina em número de unidades (IHRSA, 2008).

Academias	Nº. alunos	Nº. unidades
A!Body Tech	40 mil	20
Cia. Atlética	30 mil	13
BioRitmo	28 mil	14
Runner	20 mil	13

Ranking brasileiro de academias.
Fonte: ASM (2008)

De acordo com o presidente da Fitness Brasil, o aumento significativo se deve a vários fatores: “O aquecimento da economia nacional, somado ao investimento de grandes redes de academias em nosso país, justificam esse aumento. Além disso, a maior conscientização da população em relação a hábitos saudáveis e procura maior por centros para prática de atividades físicas fizeram com que mais empresários se interessassem em ampliar seu número de unidades ou até mesmo investissem no seu próprio negócio”, afirma o executivo (IHRSA, 2008).



Bairros em Porto Alegre.
Fonte: Porto Alegre (2008)

A América Latina obteve o faturamento de cerca de US\$ 1,4 bilhões e somente o Brasil é responsável por aproximadamente 90% deste faturamento, fechando 2007 com US\$ 1,2 bilhões, cerca de 40% mais que em 2006 (IHRSA, 2008).

O número de membros em academias no mundo chegou a 106 milhões de praticantes. O Brasil ocupa o primeiro lugar no ranking de academias da América Latina, o segundo lugar no ranking em academias no mundo e o oitavo em número de freqüentadores no mundo (IHRSA, 2008).

Com base no critério de números de alunos adotado pela IHRSA, o ranking brasileiro de academias revela as cinco maiores academias, conforme o quadro ao lado.

Segundo Castilhos (2007) as academias brasileiras estão distribuídas da seguinte forma: 50% na região Sudeste, principalmente no eixo Rio de Janeiro - São Paulo, 25% concentram-se na região Sul e os outros 25% dividem-se entre as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

De acordo com o site do Conselho Regional de Educação Física da 2ª Região – Rio Grande do Sul, (2008) há cerca de 420 academias em Porto Alegre. Nos bairros Auxiliadora, Mont Serrat e Bela Vista, há aproximadamente 25 academias para cerca de 30 mil habitantes (PORTO ALEGRE, 2000).

Entre essas academias destacam-se a Body One Club e a MR Personal Training Team.

A encruzilhada da ViaForma

Hoje a academia atingiu o seu apogeu, está com uma média de 380 alunos e um ticket médio de R\$ 160. Seu público é 70% feminino. Os dias da semana com maior pico são segundas e terças-feiras nos horários das 08 às 10 horas e das 18 às 20 horas, com média de 120 alunos. Ronaldo lamenta: “É uma pena que as pessoas que iniciaram comigo não estão agora compartilhando essa fase boa da academia”.

Os gestores querem continuar a corrida de crescimento da ViaForma e por essa razão percebem que estão em uma outra encruzilhada. Manter a sede e oferecer novos serviços como massagens, pé e mão? Ou trocar a sede? Ou abrir uma outra unidade?

“A gente sabe que tem que fazer, mas ainda não tem muito claro o que fazer”, confessa Andréa. Zico compartilha com Andréa na medida em que afirma: “Hoje não podemos dizer que temos muito a crescer, porque não temos para onde ir, se desenvolver”.

Questões para discussão

1. Se você fosse um dos gestores, como você enfrentaria essa encruzilhada da ViaForma?
2. Quais seriam os fatores-chaves de sucesso em uma academia de ginástica?
3. Com base em Lovelock (2005), identifique e comente sobre as características dos serviços presentes na ViaForma
4. Como você proporia as estratégias empresariais para a ViaForma, com base em Michael Porter, Igor Ansoff e John Westwood?
5. Será outubro o melhor mês para abertura de uma academia de ginástica?
6. A Studeo 55, em Vancouver no Canadá, oferece uma estação de exercícios com o console Wii, da Nintendo, em seu circuito de treinamento. Como você vê a criação desse tipo de serviço para a ViaForma?

Referências

- ASM. A!Body Tech busca sócio estratégico para crescer. Valor Econômico. 22 Set. 2008. Disponível em: <http://www.asmasset.com.br/areas/eclipping/eclipping_leitura.aspx?id=1682>. Acesso em: 10 jan. 2009.
- CASTILHOS, Washington. Capital pessoal. 21 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.agencia.fapesp.br/materia/8203/entrevistas/capital-pessoal.htm>>. Acesso em: 02 jan. 2009.
- CONSELHO Regional de Educação Física da 2ª Região – Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.cref2rs.org.br/busca/procurajuridicidade.asp?search=PORTO+ALEGRE>>. Acesso em: 26 dez. 2008.
- IHRSA. Brasil é palco da maior discussão mundial de tendências em bem-estar e fitness. 2008. Disponível em: <http://www.saudeesporte.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=131&Itemid=13>. Acesso em 02 jan. 2009.
- LOVELOCK, Christopher. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PORTO ALEGRE. Mapa Digital Oficial de Porto Alegre. 2008. Disponível em: <<http://geo.procempa.com.br/geo/>>. Acesso em 10 jan. 2008.
- PORTO ALEGRE. Secretaria do Planejamento Municipal. Bairros: censos de 1980, 1991 e 2000. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <http://www2.portoalegrers.gov.br/spm/default.php?reg=94&p_secao=43>. Acesso em: 16 jun. 2007.
- SAMPAIO, Rafael. Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SEBRAE/SC. Academias de ginástica. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/segmento/produto.asp?vcdtexto=4049&%5E%5E>>. Acesso em 28 dez. 2008.
- VEJA on-line. O negócio da malhação.. Edição 1687, 14 fev. 2001. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/140201/p_072.html>. Acesso em 12 dez. 2008.