

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAROLINA RESENDE DOMINGUES

CUSTO-ALVO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE
CUSTOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA

UBERLÂNDIA

2026

CAROLINA RESENDE DOMINGUES

**CUSTO-ALVO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE
CUSTOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Lemos

**UBERLÂNDIA
FEVEREIRO DE 2026**

CAROLINA RESENDE DOMINGUES

**CUSTO-ALVO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE
CUSTOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof. Dr. Sérgio Lemos - UFU
Orientador

Prof. (a)
Membro

Prof. (a)
Membro

Uberlândia (MG), __ de _____ de 2026

RESUMO

O crescimento do setor fitness no Brasil, aliado ao aumento da concorrência e à presença de grandes redes, intensificou a necessidade de instrumentos gerenciais capazes de sustentar a competitividade e a viabilidade econômica das academias de ginástica. Este estudo teve como objetivo analisar as contribuições do custeio-alvo para o aprimoramento da Gestão Estratégica de Custos em uma academia de ginástica. Realizou-se um estudo de caso único de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa em uma unidade localizada em Uberlândia-MG. Os resultados evidenciaram que os gastos médios estimados superam o custo máximo admissível para o alcance da margem de lucro pretendida, indicando a necessidade de ações voltadas à redução de desperdícios e ao aumento da eficiência operacional. Conclui-se que o custeio-alvo constitui ferramenta relevante para o aprimoramento da gestão estratégica de custos no setor fitness.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Custos. Custeio-alvo. Academia de ginástica. Setor fitness.

ABSTRACT

The growth of the fitness industry in Brazil, combined with increased competition, has intensified the need for managerial tools capable of ensuring economic sustainability in fitness centers. This study aimed to analyze the contributions of target costing to the improvement of Strategic Cost Management in a gym. A descriptive case study with qualitative and quantitative approaches was conducted in a fitness center located in Uberlândia-MG. The results showed that estimated expenses exceed the maximum allowable cost required to achieve the desired profit margin, indicating the need for cost reduction and operational efficiency actions. Target costing proved to be a relevant tool for supporting strategic decisions in the fitness sector.

Keywords: Strategic Cost Management. Target Costing. Fitness Center. Fitness Industry.

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	1
2.	Referencial teórico.....	3
	2.1. Gestão estratégica de custos (GEC) e a ferramenta custo-alvo	3
	2.2 Estudos anteriores.....	7
3.	Aspectos metodológicos.....	9
	3.1 Cálculo do custo alvo.....	11
4.	Considerações finais.....	15
	Referências.....	17

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do setor fitness no Brasil, que no ranking mundial atual possui a segunda posição em número de academias, com cerca 37.152 unidades (SEBRAE, 2025) é impulsionado pela maior conscientização da população sobre saúde, qualidade de vida e bem-estar (Amorim e Guiramand, 2011; Franqueiro e Marcolin, 2023). O ambiente de intensa rivalidade e competitividade, fomentado pelo crescimento do número de estabelecimentos e pela entrada de grandes redes e franquias (Lucas, 2025) têm obrigado estes empreendimentos a buscarem novas estratégias de sustentabilidade econômica (Garcia-Fernandez et al., 2016).

O aprimoramento da capacidade de atrair clientes, a definição de preços justos e acessíveis e o foco no atendimento especializado, têm se apresentado com diferenciais frente a concorrência acirrada (Maestri Filho, 2010). Porém, na prática, uma parcela significativa desses negócios ainda carece de instrumentos gerenciais estruturados no suporte à tomada de decisões (Silveira, 2019). Questões relevantes sobre preços, investimentos e expansão costumam ser decididas com base na experiência dos gestores ou em percepções intuitivas (Motta e Moraes, 2017).

A Gestão Estratégica de Custos (GEC), nesse cenário, tem uma abordagem capaz de contribuir com o desempenho da organização, integrando o controle de gastos às decisões estratégicas (Wang, 2019). Para Slavov, Borinelli e Rocha (2024), GEC é o processo de gestão estratégica que compreende o conjunto de decisões, ações, iniciativas e artefatos utilizados para alcançar uma situação favorável de custos. Segundo Costa (2021), a GEC permite ao gestor compreender não apenas quanto se gasta, mas por que se gasta e como se pode gastar melhor.

Estudos anteriores apontam que apesar da existência de trabalhos sobre gestão financeira, precificação e controle de custos em academias de ginástica (Silva et al., 2006; Maestri Filho e Almeida, 2010; Amorim e Guiramand, 2011; Freitas et al., 2015; García-Fernández et al., 2016; Motta e Moraes, 2017; Inácio et al., 2020; Kin et al., 2020; León-Quismondo, 2020; Franqueiro e Marcolin, 2020; Santos e Fernandes, 2021; Fontana et al., 2023; Lucas, 2025) ainda são escassas as pesquisas que abordam a aplicação de ferramentas no aprimoramento da GEC em empreendimentos desse setor (Fiorioli e Müller, 2013; Galvão e Vasconcelos, 2016; Silveira e Rosa, 2019).

A GEC e suas ferramentas possuem aplicabilidade em qualquer setor, inclusive de serviços, como no caso das academias, tornando ainda mais relevantes uma vez que a estrutura de custos é fortemente composta por gastos fixos (Silveira e Rosa, 2019). Ferramentas de controle sobre gastos com mão de obra e manutenção de ativos são fundamentais para garantir

viabilidade financeira e a sustentabilidade econômica do negócio (Freitas et al., 2015; Santos e Fernandes, 2021).

De acordo com Lucas (2025), a falta de informações econômico-financeiras sistematizadas fragiliza as decisões gerenciais, potencializa a vulnerabilidade às crises e dificulta a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Entre as ferramentas associadas à GEC, destaca-se o custeio-alvo, que propõe uma inversão na lógica tradicional de formação de preços (Colauto, et al., 2004). Ao invés de se calcular o preço a partir dos custos e do retorno desejado, parte-se do valor que o mercado está disposto a pagar, deduzindo dele a margem de lucro desejada, definindo-se a partir disso, o limite máximo de gastos admissíveis (Marques, Borinelli e Rocha et al., 2024).

Em um ambiente de alta concorrência, como é o caso das academias de ginástica, o preço é frequentemente definido pelo mercado e não apenas pelos custos da empresa (Galvão e Vasconcelos, 2016). A expansão de grandes redes tornou o preço um elemento decisivo na escolha do consumidor e uma das principais forças competitivas (Lucas, 2025). Quando o mercado impõe um teto para o preço da mensalidade e o gestor deseja manter sua margem de lucro, resta-lhe a gestão inteligente dos custos (Inácio et al., 2020).

Portanto, o custeio-alvo emerge como uma opção proativa de gestão, pois induz o redesenho de processos, a eliminação de desperdícios e a busca por maior eficiência antes mesmo da ocorrência dos custos (Marques, Borinelli e Rocha et al., 2024). Apresenta-se como uma contribuição relevante nas decisões estratégicas envolvendo investimentos, lançamento de produtos e prestação de serviços (Camacho e Rocha, 2008; Besteiro e Borinelli, 2019)

Diante do exposto, observa-se que, embora existam estudos sobre gestão financeira e controle de custos no setor fitness, ainda são escassas as pesquisas que investiguem, de forma aplicada e com base em dados reais, o uso de ferramentas de Gestão Estratégica de Custos em academias de ginástica. Em especial, identifica-se a ausência de estudos que explorem a aplicação do custeio-alvo nesse setor, considerando suas particularidades operacionais, como elevada participação de custos fixos e capacidade produtiva compartilhada.

Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar as contribuições do custeio-alvo para o aprimoramento da GEC em uma academia de ginástica, considerando seu potencial como instrumento de apoio ao processo decisório e ao controle da estrutura de gastos.

Para o alcance do objetivo geral, estabelecem-se como objetivos específicos: identificar e classificar os gastos incorridos na academia estudada, de modo a compreender a composição da estrutura de custos; levantar o valor médio mensal dos serviços prestados, permitindo a análise do comportamento da receita; identificar a margem de retorno pretendida pelos gestores,

como parâmetro para a aplicação do custeio-alvo; e calcular o custo-alvo dos serviços, avaliando sua aderência à estrutura atual de gastos da organização.

A relevância do tema para o setor fitness está na necessidade concreta de aprimoramento da gestão nas academias, que enfrentam desafios relacionados à retenção de clientes, manutenção de equipamentos, qualificação de pessoal e pressão por preços competitivos. (Maestri Filho, 2010; Amorim e Guiramand, 2011; Freitas et al., 2015; Garcia-Fernandes, 2016; Santos e Fernandes, 2021). Para a sociedade, a eficiência econômica dessas organizações também é relevante, uma vez que academias financeiramente saudáveis tendem a ampliar o acesso da população a serviços de promoção da saúde e bem-estar coletivo (García-Fernández, 2016).

Assim, o estudo contribui para o avanço teórico e prático da GEC no setor fitness, oferecendo subsídios para que gestores possam superar a lógica exclusivamente reativa da contabilidade de custos tradicional e utilizar informações gerenciais de forma estratégica, orientadas à eficiência, à diferenciação e à sustentabilidade do negócio. Pretende-se ainda, contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico, evidenciando o potencial do uso do custeio-alvo como ferramenta de aprimoramento da GEC em academias de ginástica.

Como delimitação do estudo, a análise concentra-se em uma única unidade de uma rede de academias localizada no município de Uberlândia-MG, considerando dados econômico-financeiros referentes ao exercício de 2025. O estudo concentra-se nos serviços que representam a maior parcela do faturamento da unidade analisada, não contemplando comparações entre diferentes unidades da rede nem análises de precificação dinâmica ou modelos econométricos de demanda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica de custos (GEC) e a ferramenta custo-alvo

Inicialmente, a contabilidade de custos concentrava-se essencialmente nas demandas da indústria, priorizando a valoração de estoques e a determinação do custo dos produtos vendidos (Marion, 2011). Com a dinâmica do mercado, o acirramento da concorrência e a maior complexidade organizacional, suas funções foram expandidas, incorporando suporte ao planejamento, ao controle gerencial e a escolhas estratégicas (Martins, 2010; Marion, 2011; Silveira e Rosa, 2019).

Em cenário evolutivo, a GEC emerge como uma perspectiva que transcende o mero registro contábil, integrando informações sobre gastos à formulação e execução da estratégia empresarial (Costa, 2021). A GEC foca na geração de valor por meio da análise de custos,

alinhando o perfil de despesas aos objetivos competitivos da organização e às demandas do mercado (Shank e Govindarajan, 1997; Hilton et al., 2006). Seu propósito é o aproveitamento estratégico dos recursos corporativos, uma conexão entre a administração de custos e o planejamento de longo prazo (Martins, 2010).

O trabalho de Oliveira (2020) relaciona a GEC a ações gerenciais que visam aprimorar o desempenho organizacional frente ao ambiente externo. Cooper e Slagmulder (1998) e Shank e Govindarajan (1997) ressaltam seu aspecto aplicado, caracterizando-a como o uso de ferramentas que reduzem gastos enquanto reforçam a competitividade. Para Slavov, Borinelli e Rocha (2024) essa visão demanda uma compreensão ampliada dos negócios, incluindo não só os processos internos, mas também as interações com a cadeia de suprimentos, clientes e concorrentes.

A análise da cadeia de valor ganha destaque, pois revela como cada etapa influencia a composição dos custos e a construção de vantagens competitivas (Wang, 2019). Tal abordagem sistêmica capacita os gestores a identificar os principais fatores que determinam os custos e a intervir sobre eles estrategicamente (Braga e Raupp, 2020).

Nesse contexto, a identificação dos direcionadores de custos torna-se fundamental para a aplicação prática do custeio-alvo. Ao evidenciar quais atividades consomem mais recursos ao longo da cadeia de valor, os gestores podem direcionar esforços de redução de custos de forma mais precisa, especialmente em situações em que o custo-alvo apresenta resultado negativo. Assim, a Gestão Estratégica de Custos fornece a base analítica necessária para a implementação efetiva do custeio-alvo.

A aplicação da GEC não é exclusiva do setor industrial, sendo igualmente pertinente para empresas de serviços, cuja estrutura de custos frequentemente apresenta elevada proporção de gastos fixos (Grygorova e Kvasko, 2021; Silveira e Rosa, 2019).

Nas academias de ginástica, essas características reforçam a importância de uma gestão de custos eficiente, já que a concorrência acirrada, as expectativas por preços competitivos e a busca por diferenciação exigem uma sintonia permanente entre os gastos e a estratégia adotada (Lucas, 2025). Para operacionalizar a GEC, as empresas utilizam diferentes princípios, Müller (1996) cita três princípios principais: absorção integral, absorção parcial e o custeio variável. Estes por sua vez, norteiam a aplicação dos métodos de custeio (Martins, 2010).

Os métodos guiam a identificação, classificação e alocação dos gastos aos produtos ou serviços oferecidos (Müller, 1996; Fiorioli e Müller, 2013) e abrangem abordagens como o Custeio Baseado em Atividades (ABC), o Kaizen Costing, a Manufatura Enxuta e o Custeio-alvo. Este último, consolidou-se no contexto industrial japonês do pós-guerra, especialmente

em montadoras, que buscavam equilibrar inovação, qualidade e custos em um ambiente de recursos limitados (Marques, Borinelli e Rocha et al., 2024).

Sua essência está no planejamento do produto e de seus processos de acordo com as expectativas do mercado, antecipando decisões sobre custos ainda na fase de desenvolvimento, em vez de simplesmente registrá-los posteriormente (Kato, 1993). Ao contrário da abordagem convencional, em que o preço de venda resulta da soma dos custos com uma margem de lucro, o custeio-alvo toma como ponto de partida o preço aceito pelo mercado e a margem desejada pela gestão, derivando daí o teto de custos permitido (Marques, Borinelli e Rocha et al., 2024).

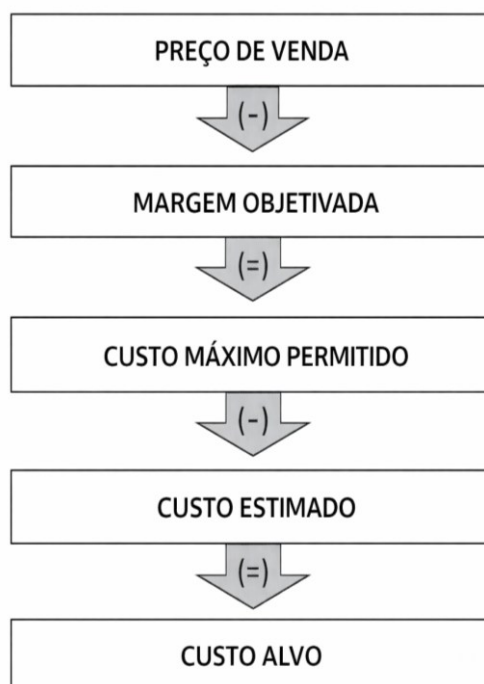
Essa inversão conceitual transforma o custo em uma variável passível de gestão proativa, incentivando a otimização de processos, a eliminação de desperdícios e a busca por eficiência contínua (Colauto et al., 2004; De Faria et al., 2008). Cabe, neste ponto, diferenciar os termos *Target Costing* (custeio-alvo) e *Target Cost* (custo-alvo). O primeiro refere-se ao sistema de gestão voltado ao planejamento e controle de custos; o segundo designa o valor máximo de gasto aceitável para alcançar a lucratividade almejada (De Faria et al., 2008). Para este estudo, ambas as noções são empregadas de modo complementar, observadas suas distinções.

Assim, o custo-alvo atua como um parâmetro estratégico que norteia decisões sobre projeto, operação e melhoria de serviços, garantindo coerência entre preço praticado, valor percebido pelo cliente e retorno financeiro (Camacho e Rocha, 2008). Com relação ao que se denomina custo-alvo, a literatura apresenta duas abordagens distintas, sendo que uma o define com a diferença entre o preço de mercado e o retorno objetivado (Kato, 1993; Ansari et al., 2006):

$$\text{CUSTO ALVO} = \text{PREÇO DE MERCADO} - \text{MARGEM OBJETIVADA}$$

A outra, parte do princípio que a diferença entre o preço de mercado e o retorno objetivado seria o custo máximo admissível, deste se extrai o gasto estimado e encontra-se o custo-alvo, que seria a diferença a ser gerenciada entre o custo máximo permitido e os custos estimados, (Rocha, 1999):

Figura 1 – Custo máximo permitido e custo-alvo



Fonte: Marques, Borinelli e Rocha (2024)

Em ambas as abordagens, trata-se de uma ferramenta que possibilita à empresa estabelecer antecipadamente seus limites de gasto, aumentando o controle e a previsibilidade dos resultados (Marques, Borinelli e Rocha, 2024). A adoção do custeio-alvo requer uma atuação colaborativa entre áreas como marketing, finanças, operações e gestão. Essa integração amplia a capacidade de identificar oportunidades de redução de custos sem prejudicar a qualidade, favorecendo decisões mais equilibradas entre valor entregue, preço cobrado e rentabilidade obtida (De Faria et al., 2008; Camacho e Rocha, 2008).

No âmbito deste estudo, foi adotada a segunda abordagem, de forma a demonstrar as possíveis contribuições do custeio-alvo como uma alternativa viável para sustentar a GEC, no sentido do alinhamento entre a estrutura de gastos, as expectativas da clientela e as condições de mercado (De Faria et al., 2008). Sua aplicação pode contribuir de forma significativa para a construção de uma vantagem competitiva duradoura em um setor marcado por forte concorrência e margens de lucro frequentemente reduzidas.

O custo-alvo passa então, a atuar como um parâmetro estratégico para orientar decisões relacionadas ao desenho dos serviços, à estrutura operacional e à melhoria contínua dos processos, assegurando compatibilidade entre preço praticado, valor percebido pelo cliente e retorno econômico esperado (Camacho e Rocha, 2008; Marques, Borinelli e Rocha, 2024). Ao estabelecer previamente os limites de gastos admissíveis, a organização amplia seu controle sobre a rentabilidade e reduz a dependência de ajustes corretivos posteriores.

A aplicação do custeio-alvo em empresas de serviços, como academias de ginástica, apresenta limitações relevantes na mensuração de custos, conforme destacado por autores da área de serviços, como Kaplan e Anderson (2007) e Lovelock e Wirtz (2016). Destaca-se a elevada participação de custos fixos, a dificuldade de mensuração do custo individual por serviço, a existência de capacidade produtiva compartilhada e a influência do valor percebido pelo cliente na definição dos preços. Esses fatores podem limitar a precisão da atribuição de custos e exigir adaptações na aplicação da ferramenta, reforçando a necessidade de integração entre informações financeiras e estratégicas na gestão do negócio.

2.2 Estudos anteriores

A revisão da literatura foi conduzida por meio de levantamento bibliográfico em bases acadêmicas nacionais e internacionais, incluindo periódicos da área de contabilidade, administração e gestão do esporte. Foram considerados estudos publicados entre 2007 e 2025, selecionados a partir de termos relacionados a gestão de custos, custeio-alvo, academias de ginástica e setor fitness, resultando na seleção de 17 estudos, os quais foram examinados de forma comparativa quanto a objetivos, metodologias e principais resultados. A partir dessa análise, foi possível identificar padrões recorrentes e agrupá-los em quatro grandes eixos temáticos:

O primeiro eixo reúne estudos que utilizam métodos quantitativos e ferramentas de custeio para a otimização de recursos e maximização de resultados, como no caso dos trabalhos de Silva et al (2008), Fontana et al (2023) e Franqueiro e Marcolin (2023) que demonstram a aplicação da pesquisa operacional e da modelagem linear na definição do mix ideal de alunos e modalidades, evidenciando ganhos de eficiência e aumento de receitas. Sob a perspectiva da contabilidade de custos, Góes (2014) analisou a viabilidade de ampliação de horários por meio da relação custo-volume-lucro, enquanto Leitzke (2021) em um contexto de crise sanitária, identificou margens de segurança negativas, apontando a necessidade de ajustes na estrutura de preços para garantir a continuidade das operações.

O segundo eixo concentra-se na gestão da manutenção e sua relação com a eficiência operacional. Os estudos analisados indicam que a manutenção dos equipamentos vai além de uma questão técnica, assumindo papel estratégico na retenção de clientes e na redução de custos ocultos. Amorim e Guiramand (2011) observaram diferenças significativas no turnover entre academias com manutenção preventiva estruturada e aquelas sem esse tipo de controle. Freitas et al (2015) estimaram perdas expressivas decorrentes de falhas na manutenção, enquanto Inácio et al (2020) evidenciaram que a ociosidade de equipamentos é um dos principais fatores de perda de produtividade. Estudos como de Santos e Fernandes (2021) demonstram que ao

implementar planos de gestão da manutenção e padronização de processos pode contribuir para a redução de falhas e maior eficiência operacional, mesmo com restrições orçamentárias.

O terceiro eixo aborda aspectos relacionados à fidelização de clientes, comportamento do consumidor e estratégias de marketing. Maestri Filho e Almeida (2010) destacaram a importância da qualidade dos serviços na retenção de alunos, ao mesmo tempo em que alertaram para fatores operacionais, como higiene, que podem comprometer a permanência dos clientes. Estudos de García-Fernández et al (2016; 2018) aprofundaram a análise da lealdade em academias de diferentes modelos de negócio, demonstrando que a percepção de valor, a qualidade das instalações e os programas oferecidos influenciam diretamente as intenções futuras dos usuários. Kim, Byon e Choi (2020) analisaram conceitualmente os custos de mudança no setor fitness, evidenciando a complexidade do comportamento do consumidor e a necessidade de modelos específicos para esse segmento.

O quarto eixo refere-se à estratégia, sustentabilidade e tendências de mercado no setor de academias. Motta e Moraes (2017) identificaram fragilidades na profissionalização da gestão, com baixo uso de indicadores financeiros e predominância de gestores sem formação administrativa. León-Quismondo et al (2020) associaram a sustentabilidade do negócio, ao uso de marketing digital e programas de fidelidade. Lewi (2022) analisou o segmento *low-cost* sob a ótica de investimentos de *private equity*, concluindo que a eficiência na gestão de custos é condição essencial para atratividade e sobrevivência em ambientes competitivos. Lucas (2025) observou a substituição de academias de bairro por grandes redes, destacando que, diante desse cenário, empreendimentos locais tendem a encontrar maior viabilidade ao explorar nichos específicos e fortalecer vínculos comunitários.

Apesar das contribuições, observa-se que a análise conjunta desses estudos evidencia lacunas relevantes, especialmente no que se refere à aplicação de ferramentas que contribuam com a GEC, adaptados à realidade de empresas do setor fitness. A literatura revisada ainda privilegia abordagens tradicionais de apuração de custos, como análise custo-volume-lucro, identificação de custos ocultos e cálculo do ponto de equilíbrio (León-Quismondo, 2020). Por outro lado, são escassas as pesquisas que exploram, de forma aplicada, ferramentas de GEC, como análise da cadeia de valor, Custeio Baseado em Atividades (ABC), Kaizen Costing, Manufatura Enxuta e o custeio-alvo em academias de ginástica.

A análise desses quatro eixos evidencia que, embora existam avanços na compreensão dos fatores que influenciam o desempenho econômico das academias — como manutenção de equipamentos, fidelização de clientes, estratégias de mercado e modelos quantitativos — ainda há limitada aplicação de ferramentas estruturadas de Gestão Estratégica de Custos no setor.

Nesse contexto, o custeio-alvo apresenta potencial para integrar essas dimensões ao alinhar preço de mercado, valor percebido pelos clientes e estrutura de custos das organizações, contribuindo para decisões mais estratégicas e sustentáveis.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, com abordagem quali-quantitativa, conduzida por meio de estudo de caso único. A classificação como pesquisa aplicada justifica-se pela finalidade prática do trabalho, voltada à análise da utilização do custeio-alvo como instrumento de apoio à gestão estratégica de custos em uma academia de ginástica.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois busca examinar a estrutura de gastos, receitas e margem de retorno pretendida pela organização, sem a intenção de estabelecer relações causais, mas sim compreender a aderência entre a estrutura atual de custos e o custo-alvo calculado.

No que se refere aos procedimentos técnicos, adotou-se o método do estudo de caso, adequado quando se pretende investigar fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real (Yin, 2015). A coleta de dados ocorreu por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com os sócios-empresendedores, permitindo a triangulação das evidências. A triangulação ocorreu por meio da comparação entre os dados obtidos nas entrevistas com os sócios-empresendedores e as informações extraídas dos documentos gerenciais, permitindo validar a consistência das informações e reduzir possíveis vieses de interpretação.

A análise documental incluiu demonstrativos gerenciais de resultados (DRE), planilhas internas de controle de receitas e despesas, relatórios operacionais do sistema de gestão e registros financeiros fornecidos pela empresa. O roteiro utilizado nas entrevistas semiestruturadas contemplou questões relacionadas à estrutura de gastos da unidade, critérios utilizados na formação de preços, percepção dos gestores sobre a margem de rentabilidade desejada e estratégias adotadas para controle de custos. Esse procedimento permitiu complementar as informações obtidas por meio da análise documental.

Os dados coletados referem-se ao exercício financeiro de 2025 e contemplam informações sobre receitas médias mensais, composição de gastos, regime tributário, estrutura organizacional e margem de retorno pretendida. O tratamento dos dados envolveu a organização das informações em planilhas eletrônicas, cálculo de médias mensais e aplicação do modelo conceitual do custo-alvo.

As médias mensais foram calculadas por meio de média aritmética simples, considerando os 12 meses do exercício de 2025. Os dados foram conferidos com base nos registros gerenciais fornecidos pela empresa, sendo reconhecida como limitação a dependência de informações internas.

A unidade de análise corresponde a uma academia integrante de uma rede com atuação nos municípios de Uberlândia–MG e Ituiutaba–MG. Para fins de análise aprofundada e considerando a maior acessibilidade às informações necessárias, foi selecionada apenas uma das unidades da rede, denominada neste estudo como “Unidade 5”.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a análise restrita a uma única unidade organizacional, o que limita a generalização estatística dos resultados. Entretanto, o estudo de caso permite aprofundamento analítico e contribui para a compreensão da aplicabilidade prática do custeio-alvo em contexto real.

Com este foco em mente, identificou-se no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, uma rede de academia de ginástica cujas características de prestação de serviços e necessidades de novos métodos de gestão adequaram-se à proposta de análise da utilidade e inovação do método de custeio-alvo. No contato inicial realizado em outubro de 2025, houve interesse em acessar novos instrumentos para a gestão de seu negócio, por entenderem ser a área de custos, um dos pontos fundamentais a serem aprimorados na empresa.

Foram permitidos os acessos a diversos dados de suas operações, por meio de pesquisa documental e entrevistas com responsáveis. Foram realizadas entrevistas com os sócios-empREENhedores da unidade, com duração média de aproximadamente 60 minutos, conduzidas de forma presencial e registradas por meio de anotações estruturadas. A pesquisa foi desenvolvida durante 90 dias e por solicitação de seus empreendedores, a empresa estudada, sempre que mencionada, será chamada pelo nome fictício de “Academia Beta”. No mercado desde 2018, a “Academia Beta” atua no segmento fitness, prestando serviços de atividades físicas e promoção da saúde, principalmente por meio da musculação e de aulas coletivas. A empresa está instalada em unidades com áreas físicas que variam entre 300 m² e 700 m².

A “Academia Beta”, de acordo com seus empreendedores, possui como missão oferecer uma estrutura planejada e acompanhamento profissional na prática da atividade física aos seus clientes, proporcionando-lhes plena satisfação e contribuindo para a melhoria da saúde física e mental. A empresa possui cinco filiais, sendo duas localizadas no município de Ituiutaba–MG e três na cidade de Uberlândia–MG. Apresentou um faturamento médio de todos os serviços (de janeiro/25 a dezembro/25) no valor aproximado de R\$7.200.000,00, considerando o desempenho conjunto das cinco unidades.

Para garantir o cumprimento dos objetivos deste trabalho e levando-se em consideração a maior acessibilidade e disponibilidade das informações necessárias à execução do estudo, optou-se por selecionar apenas uma das unidades para atuar como objeto de estudo, doravante denominada “Unidade 5”.

Analisando o portfólio de serviços da “Unidade 5”, identificou-se que o fluxo operacional dos serviços é composto pelas seguintes etapas: recepção e atendimento inicial do potencial aluno; apresentação das dependências da academia; cadastro no sistema de gestão; apresentação dos planos, valores e modalidades; oferta de aula experimental; efetivação da matrícula; realização de avaliação física; acompanhamento contínuo dos treinos pelos instrutores; correção de exercícios; motivação e suporte operacional durante a prática das atividades físicas.

A unidade conta com uma carteira de clientes composta por aproximadamente 1.400 usuários de diferentes perfis, abrangendo jovens, adultos e idosos, atendendo desde pessoas em busca de emagrecimento até aquelas voltadas para performance ou qualidade de vida. Em termos tributários, a empresa encontra-se classificada no regime do Simples Nacional, estando exposta à tributação incidente sobre o faturamento, com uma alíquota média aproximada de 20%, estimada com base na média efetiva de tributação observada nos documentos fiscais e relatórios gerenciais da empresa ao longo do exercício de 2025, considerando os tributos incidentes sobre o faturamento no regime do Simples Nacional.

Atua com 21 colaboradores, entre funcionários, estagiários e prestadores de serviços, que totalizam cerca de R\$27.000,00 (incluídos os encargos) em remunerações. Os colaboradores encontram-se distribuídos entre as áreas de recepção, consultoria de vendas, limpeza, sala de musculação, aulas coletivas e gestão. Além disso, a empresa conta com dois sócios-proprietários, que atuam diretamente na administração do negócio, realizando retiradas mensais no valor de R\$25.000,00 cada um, equivalentes a R\$5.000,00 por unidade da rede para cada sócio.

3.1 Cálculo do Custo-alvo

Apesar de possuir outras modalidades de planos, para a apuração do custo-alvo, a análise concentrou-se nos planos “mensais”, “semestrais” e “*GymPass*”, uma vez que esses três formatos, em conjunto, representam mais de 80% do faturamento da unidade estudada. Os planos “mensais” e “semestrais” são firmados diretamente com os usuários e têm seus valores definidos pelos sócios, levando em consideração os custos envolvidos e os valores praticados pela concorrência.

Já o plano “*GymPass*” é parceria firmada com uma plataforma de bem-estar corporativo e tem seus valores definidos em tabela prévia. A exclusão dos demais planos da análise não compromete os resultados, uma vez que sua representatividade no faturamento total é reduzida, não impactando significativamente a estrutura geral de receitas da unidade.

Inicialmente, foi levantada a quantidade média mensal de alunos efetivamente matriculados em cada modalidade de plano, permitindo o cálculo do valor de venda média por plano, obtida a partir da multiplicação do valor da mensalidade pelo número médio de usuários ativos, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Apuração do valor de venda mensal

Descrição	Tipos de planos			Total
	Mensal	Semestral	“ <i>GymPass</i> ”	
Preço de venda unitário	150,00	110,00	44,13	
Quantidade média de usuários mensais	374	288	819	1481
Venda média mensal	56.100,00	31.680,00	36.142,47	123.922,47

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o plano “*GymPass*” apresenta o menor valor unitário (R\$ 44,13), porém concentra o maior número de usuários (819 alunos), o que levanta uma questão estratégica relevante sob a ótica do custeio-alvo. Embora contribua significativamente para o volume de receita, a baixa margem unitária pode comprometer a rentabilidade da operação, especialmente em um contexto de custos predominantemente fixos. Nesse sentido, o custeio-alvo permite avaliar se o volume gerado por essa parceria compensa a margem reduzida, ou se ajustes estratégicos são necessários para garantir a sustentabilidade financeira do negócio.

Na sequência, procedeu-se ao levantamento de todos os gastos incorridos na prestação dos serviços, incluindo custos operacionais, despesas administrativas e financeiras referentes ao exercício de 2025. Os dados necessários, os percentuais de tributos incidentes e os valores dos gastos foram obtidos com base na pesquisa documental feita nos controles gerenciais e nas informações fornecidas através das entrevistas com os sócios-empresendedores. A Tabela 2 apresenta a composição dos gastos totais, o cálculo da respectiva média no ano de 2025.

Tabela 2 - Composição do gasto médio mensal

Composição dos gastos anuais	2025	Média mensal
Tributos incidentes s/ vendas (T) Simples Nacional	233.849,02 233.849,02	19.487,42 19.487,42
Despesas (D) Administrativas Comerciais Financeiras	356.737,49 356.633,48 98,21 5,82	29.728,12 29.719,46 8,18 0,49
Custos de serviços prestados (C) MOD + CIF	875.878,64 875.878,64	72.989,89 72.989,89
GASTOS MÉDIOS ESTIMADOS (T+D+C)	1.466.465,15	122.205,43

Fonte: Dados da pesquisa

No passo seguinte os gestores definiram a margem de lucro desejada para as operações da unidade, estabelecendo como meta um retorno de 10% sobre a receita bruta mensal, essa definição foi resultado de uma expectativa de rentabilidade considerada adequada pelos empreendedores. Essa decisão levou em conta os riscos do negócio, o nível de concorrência e a necessidade de reinvestimento. A partir do valor da venda média mensal apurado e da dedução da margem de lucro pretendida, identificou-se o custo máximo admissível mensal para a unidade.

De posse destas informações, tornou-se possível apurar o custo-alvo a ser gerenciado; por meio da diferença entre o gasto máximo admissível e os gastos médios mensais estimados:

Tabela 3 - Cálculo do custo-alvo a ser gerenciado

Venda média mensal (A)	123.922,47
Margem Objetivada (B)	12.392,25
Gasto máximo admissível (C) = (A - B)	111.530,22
Gastos médios estimados (D)	122.205,43
CUSTO ALVO A SER GERENCIADO (C - D)	(10.675,21)

--	--

Fonte: Dados da pesquisa

A comparação realizada permitiu identificar, de forma clara e objetiva, o descompasso existente entre os gastos atualmente incorridos, o retorno financeiro esperado pelos sócios e o nível de custo considerado economicamente sustentável para o negócio. Conforme evidenciado na Tabela 3, os gastos médios da empresa correspondem a R\$122.205,43, o que representa cerca de 98,61% da venda mensal média, indicando que a estrutura atual de custos e despesas não permitem o alcance da margem de retorno, de 10%, pretendida pelos sócios.

A diferença apurada entre os gastos estimados e o gasto máximo admissível pode se apresentar positiva, negativa ou nula, mas de qualquer modo assume caráter estratégico (Marques, Borinelli e Rocha, 2024). Nesta etapa, analisam-se os custos envolvidos e empreender esforços para atingir o custo-alvo estabelecido (Ansari et al., 2006). Quando a diferença é negativa, como no caso analisado, onde os custos estimados superaram em torno de R\$10.675,21 o gasto mensal admissível, ela indica a necessidade de ações gerenciais voltadas à eliminação de desperdícios e ao aumento da eficiência operacional (Ansari et al., 2006; Marques, Borinelli e Rocha, 2024).

Considerando o custo-alvo negativo apurado, é possível simular o impacto de ações gerenciais. Por exemplo, uma redução de 10% nos custos com pessoal ou ajustes na retirada de pró-labore dos sócios poderia reduzir significativamente o desvio identificado, aproximando a operação do custo máximo admissível. Essas simulações reforçam o papel do custeio-alvo como ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Isso implica a revisão detalhada, item a item, da composição dos custos e despesas, com vistas à adoção de medidas como: a busca por redução dos custos diretamente relacionados à prestação dos serviços; a contenção de despesas passíveis de gestão pelo empreendedor; a reavaliação da margem de remuneração esperada; e, em último caso, a revisão dos valores das mensalidades.

As informações geradas a partir da aplicação do sistema de custeio-alvo foram avaliadas pelos sócios empreendedores da “Academia Beta” como relevantes e oportunas, destacou-se, especialmente, a facilidade de apuração e interpretação dos dados, bem como o caráter inovador e estratégico da ferramenta no apoio à tomada de decisão em uma academia de ginástica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as contribuições do custeio-alvo para o aprimoramento da Gestão Estratégica de Custos em uma academia de ginástica. A aplicação prática da ferramenta na “Unidade 5” da “Academia Beta” evidenciou a existência de diferença negativa entre o custo máximo admissível e os gastos médios estimados, indicando desalinhamento entre a margem de retorno pretendida e a estrutura atual de custos.

Os resultados demonstram que o custeio-alvo possibilita maior clareza sobre os limites econômicos da operação, permitindo aos gestores identificar, de forma objetiva, a necessidade de ações voltadas à eliminação de desperdícios, à revisão de processos e ao aprimoramento da eficiência operacional. Assim, a ferramenta contribui para deslocar a gestão de custos de uma postura reativa para uma perspectiva estratégica e prospectiva.

As ações sugeridas abrangem o curto, o médio e o longo prazo. No curto prazo, aconselha-se a realização de um mapeamento de custos, a fim de identificar possíveis custos ocultos e analisar a ociosidade operacional.

No médio prazo, sugere-se a realização de pesquisa de opinião com os usuários da academia a fim de identificar o valor percebido pelo cliente sobre a estrutura oferecida e os serviços prestados, de forma a direcionar e alocar gastos com itens mais valorizados pelo cliente. Sugere-se, ainda, a revisão da precificação e o ajuste das mensalidades não apenas com base na concorrência, mas também no diferencial que a academia pode oferecer com base nas pesquisas junto aos usuários.

Para o longo prazo, aprimorar o uso das ferramentas de gestão como custeio-alvo, Custeio Baseado em Atividades (ABC), Kaizen Costing (melhoria contínua). Investir na capacitação dos gestores em contabilidade gerencial estratégica, reduzindo a dependência da intuição e fundamentando decisões em dados concretos de rentabilidade e valor percebido.

Este trabalho não pretende apresentar o custeio-alvo como uma solução definitiva ou isolada para garantir a prosperidade e continuidade das academias de ginástica. Todavia, ao retomar a questão que orientou este estudo, constata-se que o custeio-alvo se mostrou um instrumento capaz de fornecer contribuições relevantes para o aprimoramento da GEC em uma academia de ginástica. A ferramenta possibilitou maior clareza sobre limites de gastos, margens desejadas e viabilidade dos serviços, contribuindo para decisões mais fundamentadas e menos intuitivas.

Dada a escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema, os resultados encontrados são uma valiosa contribuição teórica, ao preencher a lacuna existente sobre as contribuições da ferramenta do custo-alvo na GEC do setor fitness. Com relação a contribuição prática, os

resultados oferecem aos gestores do segmento uma ferramenta de gestão capaz, não só de contribuir com a análise retrospectiva dos custos, mas também como um instrumento prospectivo de apoio à gestão estratégica dos custos. Permite, ainda, que os empreendedores compreendam os limites econômicos de seus serviços e as possibilidades de ajuste para alcançar os resultados desejados.

A limitação deste trabalho reside na impossibilidade de estender automaticamente os resultados obtidos para todo o universo ou população, pois segundo Camacho e Rocha (2008), por se tratar de um estudo de caso, a generalização deve ser feita em relação às proposições teóricas e não a populações ou universos inteiros. Outra limitação relevante refere-se ao fato de os dados contábeis utilizados terem sido fornecidos pela própria empresa, o que exige confiança na fidedignidade da fonte interna (Besteiro et al., 2019)

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a aplicação deste método em empreendimentos de outros segmentos, visando corroborar os resultados aqui obtidos. Sugere-se, ainda, a investigação da aplicação conjunta do custeio-alvo com outras ferramentas de custeio, visando a eficiência em todas as etapas produtivas, auxiliando no alinhamento entre os custos reais e as metas estabelecidas.

Com base nos resultados obtidos, do ponto de vista gerencial, recomenda-se que a “Academia Beta” adote ações específicas, como a revisão da estrutura de custos com foco em despesas operacionais e de pessoal, a reavaliação da política de preços e parcerias (especialmente o GymPass) e a implementação de rotinas contínuas de monitoramento de custos. Além disso, a utilização sistemática do custeio-alvo pode auxiliar na tomada de decisões estratégicas, contribuindo para a sustentabilidade econômica da unidade.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Mickel; GUIRAMAND, Michelle. A qualidade da manutenção dos equipamentos de musculação como estratégia para retenção e fidelização de clientes em academias de Porto Alegre. In: SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA PUC-RS, 12., 2011, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: EDIPUC-RS, 2011. p. 41.

ANSARI, Shahid; BELL, Jan; OKANO, Hiroshi. Target costing: uncharted research territory. In: HOPWOOD, Anthony G.; CHAPMAN, Christopher S.; SHIELDS, Michael D. (org.). **Handbooks of Management Accounting Research**. [S. l.]: Elsevier, 2006. v. 2, cap. 12, p. 507-530.

BESTEIRO, Elen Nara Carpim; BORINELLI, Márcio Luiz; RUSSO, Caio Ponara. Características da mensuração e gestão do custo alvo na prática: um estudo em instituição de ensino de pequeno porte. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 39, p. 199-221, 2019.

BRAGA, Lucas Neckel Paim; RAUPP, Fabiano Maury. Gestão de custos alinhada à tomada de decisão: o caso de uma empresa incubada de base tecnológica. **Revista de Negócios**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 22-44, jul. 2020.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Welington. Custeio-alvo em serviços hospitalares: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 19-30, 2008.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria; ROCHA, Welington. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 33-42, 2004.

COSTA, Simone Alves da. Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo da Construção do Campo de Conhecimento Brasileiro sob a Ótica da Teoria Ator-Rede (TAR). **Revista BASE**, v. 18, n. 3, p. 464-498, jul./set. 2021.

FARIA, A. C.; FREITAS, L. H.; MARION, J. C. O sistema de custeio-alvo na micro e pequena empresa: uma pesquisa-ação no segmento de plástico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais [...]**. São Leopoldo, RS: ABC, 2008.

FIORIOILLI, Carla; MÜLLER, Cláudio José. Desenvolvimento de um sistema de custeio para uma pequena empresa do setor de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 5, n. 9, p. 113-135, 2013.

FONTANA, Arrigo; GROENWALD, Cláudia Lisete Oliveira; ZAT, Ancilla Dall Onder. Análise para maximização do lucro em uma academia da serra gaúcha com aplicação da Pesquisa Operacional. **Revista Internacional de Pesquisa em Educação Matemática**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 1-19, maio/ago. 2023.

FRANQUEIRO, Lilian Gomes. **O uso da pesquisa operacional na gestão de uma academia: um estudo de caso**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão da Informação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023.

FREITAS, Victor Augusto Gonçalves *et al.* Estudo de implementação de plano de manutenção preventiva em academia de ginástica. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 15., 2015, Ribeirão Preto. **Anais [...]**. São Paulo: SEMESP, 2015.

GALVÃO, Nadielli Maria dos Santos; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Estratégia de formação de preços em academias de ginástica da região metropolitana do Recife. **RMC – Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, art. 3, p. 31-41, maio/ago. 2016.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, Jerónimo *et al.* A loyalty model according to membership longevity of low-cost fitness center: Quality, value, satisfaction, and behavioral intention. **Revista de Psicología del Deporte**, v. 25, n. 3, p. 107-110, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOÉS, Dhiandra Amabilie Simões. **Gerenciamento de custos para tomada de decisão: estudo em academia de musculação e ginástica**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2014.

GRYGOROVA, Zoia; KVASKO, Alla. Modern cost management methods. **Scientific View: Economics and Management**, n. 2 (72), p. 18-23, 2021.

HILTON, Ronald W.; MAHER, Michael W.; SELTO, Frank H. **Cost management: strategies for business decisions**. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2006.

INÁCIO, Josielly do Espírito Santo; PAGANI, Raquel dos Santos; SOUZA, José Arilson. Análise do impacto dos custos ocultos no resultado operacional em uma academia de atividades físicas e musculação no cone sul de Rondônia-Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2020, São Leopoldo. **Anais [...]**. São Leopoldo: ABC, 2020.

KATO, Yutaka. Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. **Management Accounting Research**, v. 4, n. 4, p. 33-47, 1993.

KAPLAN, R.; ANDERSON, S. Time-Driven Activity-Based Costing: a simpler and more powerful path to higher profits. **Boston: Harvard Business Press**, 2007. Disponível em: <<http://www.cwj24.cz/doc/Time-Driven-ABC.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2026.

KIM, Kyungyeol; BYON, Kevin K.; CHOI, Heedong. A conceptual analysis of switching costs: implications for fitness centers. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 1-16, 2020.

LEITZKE, Jonathan de Souza. **Análise de custos: um estudo em uma academia de musculação**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

LEÓN-QUISMONDO, J.; GARCÍA-UNANUE, J.; BURILLO, P. Best Practices for Fitness Center Business Sustainability: A Qualitative Vision. **Sustainability**, [s. l.], 2020. <https://doi.org/10.3390/su12125067>.

LEWI, Benny Mathiason. **Análise do setor de academias no Brasil e atratividade de um investimento de private equity no segmento low cost**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

LUCAS, Fred Artoni Carvalho. **Análise de mercado: como e por que as academias de rede estão substituindo as academias de bairro**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Marketing) – FATEC, Presidente Prudente, 2025.

MAESTRI FILHO, Wilson José; ALMEIDA, Débora Aparecia. Proposta de plano para retenção de clientes da academia Planeta Fitness. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 17, n. 2, p. 140-159, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Elis Maria; MORAES, Mário César Barreto. Proposta de atributos de serviços e de indicadores de desempenho para academias fitness. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 1, p. 124-145, 2017.

OLIVEIRA, José Nilton Leite de et al. Cost Management: Bibliometrics In the Annals of The National Production Engineering Meeting. **International Journal for Innovation Education and Research**, v. 8, n. 04, p. 12-32, 2020.

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio. **Estratégia, competitividade e gestão de custos**. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

SANTOS, Rodrigo Fernandes dos; FERNANDES, Bruno Fagundes. Implementação de um plano de controle e gestão da manutenção na rede de academias bodytech. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE MANUTENÇÃO E GESTÃO DE ATIVOS, 36., 2021, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ABRAMAN, 2021.

SEBRAE (PR). Mercado de academias no Brasil. Sebrae PR, 17 out. 2025. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/impulsiona/mercado-de-academias-no-brasil-dados-e-tendencias/?srsltid=AfmBOoqVNZGxXi3DqPFETT2zBf5AmE_bglB6wyZDN-9TmxNY3SxFs8jd>. Acesso em: 07 fev. 2026.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Elvis Magno da; CARVALHO, Roberval Rymer da Silva; URBANAVICIUS JÚNIOR, Vladas. Pesquisa operacional aplicada na maximização de receita em uma academia de ginástica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2008.

SILVEIRA, Giovana Noschang; ROSA, Patrícia Rodrigues da. Gestão de custos em serviços: o caso de uma academia de ginástica em Canoas (RS). **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 48, n. 240, p. 54-67, nov./dez. 2019.

SLAVOV, Tiago Nascimento Borges. **Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual**. 2013. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

WANG, Yong. Strategic cost management: a review of research status at home and abroad. **Modern Economy**, Guangzhou, v. 10, n. 2, p. 513-522, Feb. 2019.

YIN, Robert K. Estudo de caso. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 08 fev. 2026.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Services marketing: people, technology, strategy. 8. ed. Singapore: **World Scientific Publishing**, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1142/y0001>.