

**31 - 01 | 2026****ANÁLISE ESTRATÉGICA E COMPETITIVA NO SECTOR DE GINÁSIOS NA CIDADE DO UÍGE, ANGOLA: UM ESTUDO COMPRATIVO, 2024.****Strategic and competitive analysis of Gym sector in the city of Uíge, Angola: A comparative study, 2024.****Análisis estratégico y competitivo del sector de los gimnasios en la ciudad de Uíge, Angola: Estudio comparativo, 2024.****Dalne António¹**¹Mestre, Universidade Kimpa vita, Angola , 0009-0007-2512-7840, gdalne83@gmail.comAutor para correspondência: gdalne83@mail.com

Data de recepção: 25-06-2025

Data de aceitação: 01-07-2025

Data da Publicação: 31-01-2026

Como citar este artigo: António, D. (2026). *Análise estratégica e competitiva no sector de ginásios na Cidade do Uíge, Angola: Um estudo comprativo, 2024*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 2(10), pp. 69-81. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/14>**RESUMO**

Este estudo analisa as estratégias de gestão e competitividade no sector de ginásios (fitness) na cidade do Uíge, Angola, em 2024, através de uma abordagem qualitativa e comparativa. Os dados foram colectados por intermédio de um guião de entrevistas semiestruturadas, a amostra é composta de 9 ginásios, seleccionados por critérios de formalidade, tempo de serviço superior ou igual a 3 anos e localização na cidade. Recorreu-se as teorias da vantagem competitiva do Porter, dos recursos e capacidade (RBV) e a análise SWOT, tendo obtidos seguintes resultados: Ginásios com gestão profissionalizada (ex.: MC Ginásio e Lima Fitness) apresentaram maior rentabilidade e fidelização, corroborando a hipótese H₁. A localização estratégica e infraestrutura moderna (ex.: equipamentos Technogym) foram determinantes para o sucesso (H₂ confirmada). A diferenciação (parcerias, programas exclusivos) ampliou a receita média de alguns ginásios (H₃

validada). Foi também evidenciado como barreiras, a concorrência, custos de importação de equipamentos e informalidade gerencial. Os resultados demonstram que, apesar da crescente procura por serviços de fitness, o sector ainda enfrenta desafios como a informalidade gerencial, a concorrência e custos de importação de equipamentos. O estudo conclui que a adopção de práticas estratégicas mais estruturadas e o fortalecimento da profissionalização do sector podem contribuir significativamente para a consolidação e crescimento sustentável deste mercado na cidade do Uíge. Como futura linha de investigação, que se amplie a amostra, que se realize o estudo sobre impacto de tecnologias digitais (apps, treinos híbridos) no mercado do uíge, qui ça de Angola.

Palavras-chave: Análise estratégica, Competitividade, Sector de ginásios.

ABSTRACT

This study analyses management strategies and competitiveness in the fitness sector in the city of Uíge, Angola, in 2024, using a qualitative and comparative approach. The data was collected using a semi-structured interview script. The sample consisted from 9 gyms, selected on the basis of formality, time in operation of 3 years or more and location in the city. Porter's theories of competitive advantage, resources and capabilities (RBV) and SWOT analysis were used, and the following results were obtained: Gyms with professionalised management (e.g. MC Ginásio and Lima Fitness) showed greater profitability and loyalty, corroborating hypothesis H₁. Strategic location and modern infrastructure (e.g. Technogym equipment) were determining factors for success (H₂ confirmed). Differentiation (partnerships, exclusive programmes) increased the average revenue of some gyms (H₃ validated). Competition, equipment import costs and management informality were also identified as barriers. The results show that, despite the growing demand for fitness services, the sector still faces challenges such as management informality, competition and the cost of importing equipment. The study concludes that adopting more structured strategic practices and strengthening the professionalisation of the sector could contribute significantly to the consolidation and sustainable growth of this market in the city of Uíge. As a future line of research, the sample should be expanded, and a study should be carried out on the impact of digital technologies (apps, hybrid training) on the market in Uíge, here in Angola.

Keywords: Competitiveness, Fitness centre sector, Strategic analysis.

RESUMEN

Este estudio analiza las estrategias de gestión y la competitividad en el sector del fitness en la ciudad de Uíge, Angola, en 2024, utilizando un enfoque cualitativo y comparativo. Los datos se recogieron mediante un guión de entrevista semiestructurada. La muestra estaba formada de 9 gimnasios, seleccionados en función de la formalidad, el tiempo en funcionamiento de 3 años o más y la ubicación en la ciudad. Se utilizaron las teorías de Porter sobre la ventaja competitiva, los recursos y capacidades (RBV) y el análisis DAFO, y se obtuvieron los siguientes resultados: Los gimnasios con gestión profesionalizada (por ejemplo, MC Ginásio y Lima Fitness) mostraron mayor rentabilidad y fidelidad, corroborando la hipótesis H₁. Ubicación estratégica e infraestructura moderna (por ejemplo, equipos Technogym) fueron factores determinantes para el éxito (H₂ confirmada). La diferenciación (asociaciones, programas exclusivos) aumentó los ingresos medios de algunos gimnasios (H₃ validada). La competencia, los costes de importación de equipos y la informalidad de la gestión también se identificaron como obstáculos. Los resultados muestran que, a pesar de la creciente demanda de servicios de fitness, el sector sigue enfrentándose a retos como la informalidad de la gestión, la competencia y el coste de la importación de equipos. El estudio concluye que la adopción de prácticas estratégicas más estructuradas y el refuerzo de la profesionalización del sector podrían contribuir significativamente a la consolidación y el crecimiento sostenible de este mercado en la ciudad de Uíge. Como futura línea de investigación, se debería ampliar la muestra y realizar un estudio sobre el impacto de las tecnologías digitales (apps, formación híbrida) en el mercado de Uíge, aquí en Angola.

Palabras clave: Análisis estratégico, Competitividad, Sector de los gimnasios.



INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como título análise estratégica e competitiva no sector de ginásios (fitness) na cidade do uíge, angola: um estudo comprativo, 2024. O objectvo é de analisar a competitividade e as estratégias de gestão dos ginásios na cidade do Uíge.

O crescimento urbano e demográfico da cidade do Uíge, associado ao incremento da conscientização acerca da importância da saúde e do bem-estar, tem suscitado o interesse de uma parcela significativa da população por actividades físicas organizadas. Entretanto, o sector de academias na cidade ainda necessita de estratégias de gestão bem definidas, inovação nos serviços e de uma adequada adaptação às características socioeconômicas da população local, que, em sua maioria, apresenta rendimentos modestos e hábitos culturais diversos em relação à prática de exercícios físicos.

Ao longo do tempo, nota-se uma crescente preocupação por parte da população Uigense, principalmente em razão do aumento do número de doenças. A necessidade de prevenir, combater e controlar essas enfermidades e o estresse associado, bem como de melhorar a condição física, leva muitos a procurar os ginásios. A prática de exercícios físicos, recomendada por diversas instituições de saúde, contribui significativamente para enfrentar esses problemas. Segundo a Organização Mundial da Saúde, "a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença" (OMS, 2007, citado por Silvestre, 2012).

Embora o sector de fitness e bem-estar tenha registrado um crescimento global significativo, constata-se que, na cidade do Uíge, o número de frequentadores de academias ainda se apresenta de forma restrita em comparação com outras capitais provinciais de Angola. A população do Uíge, predominantemente jovem, enfrenta uma série de desafios econômicos, culturais e estruturais que afetam directamente os hábitos relacionados à prática regular de exercícios físicos. Ademais, muitos estabelecimentos de ginástica operam com recursos limitados, carecem de estratégias de gestão bem definidas e não apresentam uma diferenciação clara em relação ao mercado local. Apresenta-se como pergunta de partida: Como as estratégias de gestão e competitividade influenciam o desempenho dos ginásios na cidade do Uíge?

O estudo evidencias seguintes hipotese que serão confirmadas ou refutadas:

H₁- Os ginásios com gestão profissionalizada apresentam melhor desempenho mesmo em cenário de alta concorrência.

H₂: A localização é um factor crítico para o sucesso independentemente das estratégias adoptadas.

H₃: Os ginásios que adoptam estrategias de diferenciação tem maior taxa de fidelização de clientes e receita média mensal.

O termo ginásio deriva do latim *gymnasi* um, com origem no grego *gumnasion*, que na Grécia antiga era o local onde se praticavam exercícios físicos e treinamento militar. Segundo Lima (2018) um ginásio é um espaço organizado para a promoção da saúde e do *fitness*, que oferece equipamentos, programas de treino e orientação profissional

António, D. (2026). Análise estratégica e competitiva no sector de ginásios na Cidade do Uíge, Angola: Um estudo comparativo, 2024

para indivíduos buscarem seus objectivos físicos.

O sector de ginásios em Angola tem crescido nas últimas duas décadas como reflexo do aumento da preocupação com a saúde, o bem-estar e a estética corporal, especialmente nas áreas urbanas. De acordo com Fernandes e Santos (2019), o crescimento da classe média angolana e a urbanização acelerada criaram uma nova demanda por serviços de lazer e saúde, incluindo academias de ginástica e centros de fitness.

Contudo, o sector ainda enfrenta limitações estruturais, como a escassez de equipamentos modernos, falta de capacitação técnica de gestores e treinadores, e ausência de regulamentação clara (Silva & Pedro, 2021). Em muitas regiões do país, os ginásios funcionam de forma informal, com recursos limitados e sem aplicação sistemática de modelos de gestão, o que compromete a sustentabilidade e competitividade desses negócios.

No caso específico da cidade do Uíge, observa-se uma expansão recente de ginásios, impulsionada pela demanda juvenil e por mudanças no estilo de vida urbano (Ferreira, 2022). Apesar do crescimento, a maioria dos estabelecimentos apresenta modelos de gestão empíricos e operam em condições adversas. Isso evidencia a necessidade de maior investimento em infraestrutura, profissionalização e adopção de estratégias competitivas para garantir o desenvolvimento sustentável do sector. Nesse sentido, a profissionalização da gestão dos ginásios torna-se crucial para sua consolidação como parte do ecossistema de saúde e bem-estar da

cidade. Como defendem Daft e Marcic (2022), a competitividade organizacional está directamente ligada à capacidade de estruturar processos internos, entender o mercado e criar valor contínuo para o cliente.

Portanto, o sector de ginásios no Uíge ainda está em fase de consolidação, mas apresenta potencial estratégico para o desenvolvimento urbano, promoção da saúde pública e empreendedorismo local.

A Teoria da Vantagem Competitiva, desenvolvida por Michael Porter (1985), postula que as empresas podem alcançar superioridade sustentável no mercado por meio de duas estratégias genéricas:

1- Liderança em Custos

Obtenção de eficiência operacional para oferecer preços mais baixos que os concorrentes, mantendo qualidade aceitável. Exemplo no sector de ginásios: Operar com equipamentos duráveis e custos fixos reduzidos para atrair clientes sensíveis a preços.

2- Diferenciação

Criação de valor único (ex.: serviços premium, tecnologia exclusiva, experiência diferenciada) que justifique preços mais altos. Exemplo no sector de ginásios: Oferecer equipamentos de última geração, personal trainers certificados ou programas exclusivos de treino.

A análise do ambiente competitivo é baseada no modelo das cinco forças de Porter. As Cinco Forças Competitivas de Porter aplicadas ao sector de ginásios:

Ameaça de Novos Entrantes



A entrada de novos ginásios no Uíge pode aumentar a concorrência, principalmente se houver baixos custos de entrada e pouca regulamentação. A informalidade e a falta de barreiras legais favorecem a proliferação de pequenos ginásios, o que reduz a atratividade do mercado para investimentos mais estruturados.

Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes (usuários de ginásios) têm elevado poder de escolha, principalmente quando existem várias opções com preços acessíveis. A fidelização torna-se um desafio, o que exige estratégias de diferenciação e valor agregado, como serviços personalizados ou parcerias.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores de equipamentos e insumos podem influenciar os custos operacionais dos ginásios. Ginásios com maior escala ou parcerias conseguem negociar melhores condições, aumentando sua vantagem competitiva.

Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Atividades ao ar livre, aplicativos de treino em casa e grupos de treino informal são alternativas crescentes. Isso exige que os ginásios ofereçam experiências diferenciadas e comodidades que não podem ser replicadas facilmente fora do ambiente físico.

Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade é intensa, especialmente entre ginásios de pequeno e médio porte. Competição por preço, localização e serviços oferecidos são os principais eixos de diferenciação observados no estudo comparativo.

A gestão eficaz é considerada um pilar fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, especialmente nos pequenos negócios. De acordo com Drucker (1999), a gestão eficiente é essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento organizacional, pois permite alinhar os objetivos estratégicos à realidade do mercado, promovendo inovação, produtividade e desempenho consistente.

Robbins e Coulter (2021) reforçam essa ideia ao afirmarem que o papel da gestão envolve planeamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. Esses elementos são indispensáveis para que as empresas respondam de forma proativa às mudanças do ambiente externo, desenvolvam vantagens competitivas e alcancem seus objetivos estratégicos de maneira eficaz. Por outro lado, a informalidade na gestão representa uma limitação significativa para a adaptabilidade e a competitividade das organizações. Segundo Daft e Marcic (2022), empresas que não estruturam adequadamente seus processos e não adotam práticas gerenciais consistentes enfrentam dificuldades para inovar, se adaptar às mudanças e tomar decisões embasadas.

A relação entre infraestrutura e satisfação do cliente no sector de ginásios é amplamente discutida na literatura de gestão de serviços e marketing desportivo. Lovelock e Wirtz (2020) destacam que, em serviços baseados em instalações físicas, como ginásios, a infraestrutura é um elemento crítico do marketing mix de serviços (7Ps). Segundo os autores, a qualidade do ambiente físico – incluindo equipamentos, layout e limpeza –

António, D. (2026). Análise estratégica e competitiva no sector de ginásios na Cidade do Uíge, Angola: Um estudo comparativo, 2024

influencia directamente a percepção de valor pelo cliente. Eles argumentam que um espaço bem estruturado e moderno reforça a imagem de profissionalismo e qualidade, aumentando a satisfação e fidelização.

Tharrett e Peterson (2017) enfatizam que a modernização dos equipamentos não é apenas uma questão de conforto, mas um factor determinante para a segurança, eficácia do treino e retenção de clientes. Eles defendem que ginásios com máquinas actualizadas e em bom estado de conservação proporcionam uma experiência mais satisfatória, reduzindo o risco de lesões e melhorando os resultados dos utilizadores (Tharrett & Peterson, 2017). Porter (2008) discute que empresas que investem em infraestrutura diferenciada conseguem criar barreiras à concorrência, seja pela qualidade superior, seja pela exclusividade da experiência oferecida. No contexto de ginásios, isso significa que estabelecimentos com equipamentos modernos e espaços bem planeados podem se posicionar como premium, atraindo um público disposto a pagar mais por um serviço superior (Porter, 2008). Fitzsimmons et al. (2019) complementam essa visão ao destacar que a eficiência operacional de um ginásio depende não apenas dos equipamentos, mas também da gestão do espaço, manutenção preventiva e capacidade de atender às expectativas dos clientes. Eles argumentam que uma infraestrutura bem gerida – com horários flexíveis, limpeza adequada e suporte técnico – é essencial para garantir a satisfação contínua dos utilizadores (Fitzsimmons et al., 2019).

Segundo Kotler et al. (2022) a precificação deve refletir não apenas custos, mas também o valor percebido pelo cliente. No sector de

ginásios, estratégias como premium pricing (para serviços diferenciados) e economy pricing (para mercados sensíveis a preços) são essenciais para atrair diferentes segmentos. A acessibilidade, portanto, depende de como o preço se alinha com as expectativas de qualidade e exclusividade.

Prahalad (2004) argumenta que negócios sustentáveis devem atender a populações de baixa renda sem sacrificar rentabilidade. Para ginásios, isso implica modelos inovadores, como mensalidades escalonadas, pacotes familiares ou parcerias comunitárias, tornando o fitness acessível sem comprometer a viabilidade financeira. Solomon et al. (2020) enfatizam que a acessibilidade não é apenas sobre preço, mas sobre percepção de valor. Factores como flexibilidade de pagamento, benefícios adicionais (ex.: aulas gratuitas) e comunicação clara sobre custos podem reduzir barreiras psicológicas, mesmo em mercados com restrições econômicas (Solomon et al., 2020).

A localização é um elemento central na formulação de estratégias de marketing e posicionamento competitivo, especialmente para serviços que exigem presença física, como os ginásios. Segundo Kotler et al. (2022), uma localização bem escolhida influencia directamente o tráfego de clientes, a conveniência e a acessibilidade, factores que afetam a atratividade e a sustentabilidade do negócio. Uma localização estratégica aumenta a visibilidade da marca e facilita a captação de novos clientes, sobretudo em áreas com alta densidade populacional ou próximo a centros comerciais e residenciais. Payne e Frow (2020) reforçam que a localização faz parte da experiência do cliente



e deve ser considerada dentro de uma abordagem integrada de gestão do relacionamento com o consumidor. Para eles, a facilidade de acesso ao serviço físico contribui para a fidelização e a criação de valor a longo prazo. No sector de ginásios, isso significa garantir que os clientes possam frequentar os treinos sem barreiras logísticas, promovendo frequência e compromisso com a prática.

A diferenciação é uma estratégia essencial para que empresas se destaquem em mercados competitivos. De acordo com Johnson et al. (2020), a diferenciação ocorre quando uma organização oferece produtos ou serviços percebidos como únicos pelos clientes, gerando valor que justifique sua escolha em relação à concorrência. No sector de ginásios, isso pode incluir a oferta de modalidades exclusivas, personal trainers certificados, tecnologia de ponta, parcerias com outras instituições e ambiente diferenciado. Grant (2021) complementa afirmando que a diferenciação eficaz baseia-se na compreensão profunda das necessidades do cliente e na capacidade da empresa de inovar continuamente. Em ginásios, a diferenciação pode ser alcançada pela experiência do cliente, pela personalização do atendimento, pelo ambiente motivador e por benefícios adicionais como horários flexíveis ou integração com serviços de saúde.

A Teoria Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) é um referencial estratégico que busca compreender como as organizações podem obter e manter uma vantagem competitiva duradoura por meio dos seus recursos e competências internas. Formulada sobretudo por Jay Barney (1991), essa abordagem complementa a teoria de

Porter ao concentrar-se nos elementos internos da empresa, em vez do seu posicionamento externo no mercado. Jay Barney (1991) argumentando que vantagens sustentáveis derivam de recursos internos (RBV) que sejam:

- Recursos valiosos
- Raros
- Inimitáveis
- Organizáveis (VRIO)

Foco: Recursos internos como fonte de vantagem

Enquanto o SWOT analisa factores internos e externos de forma genérica, o VRIO foca exclusivamente em recursos internos para determinar seu potencial estratégico.

A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) foi desenvolvida no Stanford Research Institute (1960-1970) durante pesquisas lideradas por Albert Humphrey, utilizando dados de 500 empresas da Fortune 500 para identificar causas de falhas no planeamento estratégico (Humphrey, 2005). A matriz FOFA (também conhecida como SWOT, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta estratégica de análise interna e externa usada para avaliar a posição competitiva de uma organização, projeto ou até mesmo indivíduo. O termo "FOFA" é a versão em português das iniciais: Fortalezas (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Fraquezas (Weaknesses) e Ameaças (Threats).

MATERIAIS E MÉTODOS

Tendo em conta os aspectos metodológicos desta pesquisa, em relação a tipologia, aos objectivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Quanto aos objectivos

António, D. (2026). Análise estratégica e competitiva no sector de ginásios na Cidade do Uíge, Angola: Um estudo comparativo, 2024

utilizou-se a pesquisa explicativa. Pois, pretendemos conhecer e explicar as estratégias aplicadas no sector de ginásios na cidade do Uíge. Foi aplicado o método qualitativo a partir de observações extraídas directamente do estudo para estabelecer uma interacção directa a fim de compreender os fenómenos estudados. Foi usado também estudo de Caso Múltiplo para compreender os fenómenos em estudo, para uma análise comparativa entre diferentes ginásios do Uíge.

Quanto as técnicas de recolha de dados foram usada a técnica Bibliográfico que permitiu fazer busca de dados e informações em livros, artigos científicos, e outros. Para o estudo de campo e recolha de dados, foi usada a técnica de entrevista. O trabalho de campo foi realizado em nove (9) Ginásios situados na cidade do Uíge, no segundo semestre do ano 2024. Técnica de observação que nós permitiu recolher dados utilizando os sentidos da observação, onde estivemos em contacto com os ginásios estudados. Foi utilizado a entrevista aberta directa e semiestruturada. Este tipo de entrevista permitiu-nos o de falar livremente com os gestores e responsáveis dos ginásios.

Para a colecta de dados o instrumento utilizado foi a guião Entrevista, dirigida a gestores/administradores e responsáveis pelo planeamento estratégico da organização. É um guião de entrevista semiestruturado que já foi elaborado por nós, mas antes da sua aplicação foi feito um pré-teste com três (3) ginásios do Uíge para garantir a compreensão

e a sua validação externa. Quanto a sua validação interna, prevê-se um grau de confiança de 95%, com uma margem de erro de até 5% sobre as respostas recebidas nas entrevistas feitas. Este guião está dividido em três partes, isto é: na primeira parte trata-se de caracterização e identificação da unidade de análise; na segunda parte, análise dos factores observados na inserção ou penetração no mercado e na terceira parte, análise das estratégias ou ferramentas estratégicas utilizadas pela empresa.

Para o presente trabalho a população é composta por quinze (15) ginásios em funcionamento. Neste número extraímos uma amostra aleatoria simples por conveniência de nove (9). Quanto aos critérios de inclusão foram considerados os ginásios com mais de 3 anos no mercado, ginásios formais, localização na cidade do uíge e a disponibilidade de dados. Foram excluídos da pesquisa os ginásios informais, os que têm menos de 3 anos no mercado, os que recusaram prestar dados e os que participaram da pré-teste.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas análises realizadas a partir dos dados qualitativos recolhidos nas entrevistas, recorremos a análise SWOT para visualizar o posicionamento estratégico de cada ginásio e posteriormente análise comparativo do mercado dos ginásios na cidade do Uíge.

Apresenta-se a matriz SWOT baseado em dados recolhidos das entrevistas.



Tabela 1- Matriz SWOT do sector de ginásio do Uíge

Ginásio	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Lima Fitness	Equipamentos modernos (98% automáticos). Preço competitivo (5.000,00 mensal). Horário flexível (manhã, tarde e noite). Proprietário com 11 anos de experiência. Estratégias de fidelização (lealdade, qualidade).	Custo elevado na abertura e manutenção. Pouca diferenciação no público-alvo (mulheres e jovens).	Expansão para outras zonas da cidade. Parcerias com Eventos desportivos	Concorrência com outros ginásios modernos (ex: MC Ginásio).
Reitoria Kimpa Vita	Não paga renda ou energia (apoio da reitoria). Preço acessível (5.000,00 a 6.500,00).	Equipamentos antigos e adaptados. Poucos clientes (22 cadastrados). Falta de manutenção.	Parcerias com universidades para atrair mais alunos	Perda de clientes para ginásios com melhores equipamentos.
MC Ginásio	Equipamentos TECHNOGYM (modernos e de alta qualidade). Horário extensivo (05h–22h30). Estrutura administrativa forte (RH, Marketing, Contabilidade). Parceria com hotel (hóspedes garantidos).	Preço elevado (11.500,00–12.500,00). Falta de algumas máquinas específicas.	Expansão da marca como referência em luxo e qualidade	Concorrência de ginásios mais baratos.
MZ Ginásio	Parcerias com associações desportivas (Team Fitness, COMU). Estrutura administrativa organizada (8 funcionários).	Equipamentos mecânicos (pouca modernização). Falta de iluminação na zona.	Massificação do fitness através da associação.	Concorrência com ginásios mais bem equipados.
Braço-de-Ferro	Preço muito baixo (1.000,00 mensal). Proprietário com 20 anos de experiência	Equipamentos antigos. Falta de organização contabilística.	Atração de clientes de baixo poder aquisitivo.	Risco de fechamento devido à falta de modernização.
Dedas	Localização estratégica (rua do comércio). Proprietário com formação em gestão.	Espaço não coberto. Falta de diferenciação nos serviços	Melhorias na estrutura para atrair mais clientes.	Concorrência de ginásios mais modernos.
Yague	Oferece serviços diferenciados (yoga, peso). Preços diferenciados por género.	Espaço inadequado. Equipamentos tradicionais.	Expansão para um local melhor.	Desistência de clientes devido à falta de estrutura.
Motivação	Espaço próprio (sem custos de renda). Filosofia de treino natural.	Equipamentos totalmente tradicionais. Falta de planeamento nos treinos	Atração de clientes que preferem musculação natural.	Perda de clientes para ginásios com equipamentos modernos
Infernal	Único com Roldana na zona	Apenas 1 funcionário. Falta de ferramentas de gestão	Especialização em treinos específicos.	Risco de fechamento devido à concorrência.

Fonte: Elaboração própria, apartir dos dados da pesquisa, 2024

António, D. (2026). Análise estratégica e competitiva no sector de ginásios na Cidade do Uíge, Angola: Um estudo comparativo, 2024

Após a apresentação da matriz SWOT, foi feito uma análise comparativa da gestão estratégica e competitiva do sector baseada na matriz.

Análise Comparativa do mercado de Ginásios no Uíge

Este estudo comparativo revela diferenças significativas na gestão, infraestrutura e estratégias competitivas entre os ginásios analisados. Os resultados indicam que os estabelecimentos com maior modernização de equipamentos e gestão profissionalizada (como o MC Ginásio e o Lima Fitness) possuem vantagens competitivas sustentáveis, enquanto ginásios com estruturas mais tradicionais enfrentam dificuldades de retenção de clientes.

Quanto as estratégias de gestão e competitividade, a aplicação de teorias administrativas, nos Ginásios como Lima Fitness, MC Ginásio e MZ Ginásio demonstram práticas organizacionais estruturadas. Segundo Robbins e Coulter (2021), uma gestão eficiente é aquela que equilibra liderança, inovação e controle de processos. Já o Infernal e Motivação operam com base em experiências empíricas, o que pode dificultar o crescimento sustentável. Eles não utilizam ferramentas de gestão estruturadas, apresentam fragilidades operacionais, reforçando a afirmação de Drucker (1999) de que "a gestão eficaz é essencial para a sobrevivência de pequenos negócios". Como defendem Daft e Marcic (2022), a informalidade limita a adaptabilidade e a competitividade da organização. Empresas mal estruturadas enfrentam dificuldades para inovar e responder às mudanças do mercado (Daft & Marcic, 2022). Confirma-se a H₁, os ginásios

com gestão profissionalizada apresentam melhor desempenho mesmo em cenário de alta concorrência.

Quanto as infraestruturas e satisfação do Cliente, a modernização dos equipamentos surge como um factor crítico para a atração e retenção de clientes, conforme observado no MC Ginásio (100% TECHNOGYM) e no Lima Fitness (98% equipamentos automáticos). Essa tendência alinha-se com pesquisas que indicam que a qualidade dos equipamentos é essencial para entregar valor no sector fitness. MC Ginásio e Lima Fitness investem em infraestrutura moderna, refletindo o conceito de “qualidade tangível” defendido por Lovelock e Wirtz (2020). A tangibilidade dos serviços, como equipamentos e ambiente físico, influencia fortemente a avaliação do cliente. A qualidade influencia directamente a percepção de valor pelo cliente (Tharrett & Peterson, 2017). Por outro lado, ginásios como o Reitoria Kimpa Vita, Yague e o Motivação, que dependem de máquinas adaptadas ou tradicionais (equipamentos obsoletos), enfrentam desafios em competir com estabelecimentos mais modernos, confirmando estudos sobre a obsolescência como barreira à competitividade (Porter, 2008). Com esta situação correm o risco de perder a competitividade. Segundo Fitzsimmons et al. (2019), a percepção de qualidade está fortemente ligada à modernidade dos recursos.

Quanto aos preços e acessibilidade, a análise revela uma segmentação clara no mercado: Ginásios premium (MC Ginásio: kz 11.500,00–1 kz 2.500,00) atraem um público com maior poder aquisitivo. Ginásios populares (Braço-de-Ferro 3º: kz 1.000,00;



Motivação: kz 500,00) focam em clientes de baixa renda. Braço-de-Ferro, Infernal e Motivação aplicam preços acessíveis, aproximando-se do conceito de “equidade de valor” discutido por Kotler et al. (2022). O ginásios como o Lima Fitness (kz 5.000,00) e o MZ Ginásio (kz 6.000,00) adoptam uma abordagem intermediária, equilibrando custo e qualidade, estratégia que estudos associam a maior sustentabilidade em mercados emergentes (Prahalad, 2004). Entretanto, preços altos como os do MC Ginásio, mesmo com padrão elevado, podem gerar exclusão. Segundo Solomon et al. (2020), uma estratégia de preço desalinhada ao mercado local pode gerar resistência, mesma em serviços premium.

Quanto a localização, os Ginásios como Dedas, Lima Fitness e MC aproveitam a vantagem geográfica. Estes desfrutam de localizações privilegiadas, centrais ou de fácil acesso, o que favorece a captação de clientes. Segundo Kotler et al. (2022), localização é um componente crucial da distribuição de serviços. Uma localização bem pensada aumenta a visibilidade e a conveniência, factores críticos para serviços presenciais (Kotler et al., 2022). Porém, a MZ Ginásio, com problemas de iluminação, mostra como factores externos afectam a atratividade, conforme alertam Payne e Frow (2020). Já Yague está situada em uma área com pouca visibilidade e acesso o que limita o fluxo de clientes. Confirma-se a H₂ que a localização é um factor crítico para o sucesso independentemente das estratégias adoptadas.

Quanto a diferenciação e visão no futuro, alguns ginásios apostam em diferenciais para atrair públicos específicos, trazem inovação

como: MZ Ginásio se destaca por parcerias com academias e eventos de musculação; MC Ginásio agrega valor com a integração ao hotel; Yague oferece Yoga, o que amplia o apelo a públicos interessados em bem-estar e espiritualidade. Estes seguem o modelo de diferenciação competitivo moderno discutido por Johnson et al. (2020). Empresas diferenciadas conseguem escapar da guerra de preços e criar valor sustentável” (Johnson, Scholes & Whittington, 2020). Em oposição, Motivação, Dedas e Infernal não apresentam diferenciação clara, tornando-se genéricas, o que é criticado por Grant (2021), que enfatiza a necessidade de uma proposta única. Esta situação os torna mais vulneráveis à concorrência. Os ginásios como Lima Fitness, MC Ginásio e Braço-de-Ferro demonstram intencionalidade em crescimento, diversificação e consolidação no mercado, revelando planos estruturados e foco em sustentabilidade. Por outro lado, Motivação e Infernal operam com limitações estruturais e ausência de estratégias de longo prazo, o que compromete seu potencial desenvolvimento e permanência no sector. Confirmando assim a H₃, os ginásios que adoptam estratégias de diferenciação tem maior taxa de fidelização de clientes e receita média mensal.

Quanto as oportunidades e ameaças no cenário Competitivo, a falta de cultura fitness na região, citada pelo MZ Ginásio, representa tanto um desafio quanto uma oportunidade. Iniciativas como a "Team Fitness" (associação sem fins lucrativos) demonstram que a educação do mercado pode expandir a base de clientes, estratégia validada por Mullin et al. (2014) em estudos sobre marketing desportivo. Por outro lado, a concorrência crescente e a elevada dependência de equipamentos

António, D. (2026). Análise estratégica e competitiva no sector de ginásios na Cidade do Uíge, Angola: Um estudo comparativo, 2024

importados (como no caso do MC Ginásio) representam riscos, especialmente em contextos económicos instáveis. Como observado por Grant (2021), empresas em mercados saturados devem investir em diferenciação para manter relevância.

CONCLUSÃO

O sector de ginásios na cidade do Uíge, Angola, tem registado um crescimento significativo, impulsionado pelo avanço da urbanização e pelo aumento da preocupação da população com saúde e bem-estar. Este estudo teve como objectivo analisar a competitividade e as estratégias de gestão dos ginásios na cidade do Uíge.

Os resultados revelaram que ginásios com gestão profissionalizada, como o MC Ginásio e o Lima Fitness, apresentam maior rentabilidade e fidelização de clientes, confirmando a hipótese H₁. A localização estratégica e a infraestrutura moderna, especialmente com equipamentos de alta qualidade (como os da Technogym), mostraram-se determinantes para o sucesso, corroborando a hipótese H₂. Além disso, ginásios que adoptaram estratégias de diferenciação, como programas exclusivos e parcerias, obtiveram um aumento na receita média e taxa de fidelização, o que corrobora a hipótese H₃. Por outro lado, a informalidade gerencial, a falta de modernização e a concorrência foram apontadas como as principais ameaças ao sector.

Sugere-se a adopção das práticas de gestão mais estruturadas, o investimento em equipamentos modernos e a exploração de parcerias que ampliem a base de clientes. Além disso, futuras pesquisas poderiam explorar o impacto das tecnologias digitais, como aplicativos de treino e modelos híbridos, neste mercado em crescimento.

Estas medidas podem contribuir para a consolidação e expansão sustentável do sector de ginásios no Uíge, alinhando-o às tendências globais de fitness e bem-estar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). *Understanding management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperCollins.
- Fernandes, A., & Santos, M. (2019). O crescimento do sector de fitness em Angola: Tendências e desafios. *Revista Angolana de Gestão*, 15(2), 45-60.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2019). *Service management: Operations, strategy, information technology* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Lima, J. (2018). *Gestão de ginásios e centros de fitness*. Editora Saúde & Movimento.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific.
- Payne, A., & Frow, P. (2020). *Customer relationship management: Strategy, technology, and applications* (4th ed.). Cambridge University Press.



ALBA®

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL



ALBA - ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL

ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470

1ª Ed, Vol. 2, No. 10, janeiro, 2026

<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/14>

albaisfic@gmail.com; alba@isfic.ac.mz

- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- Prahalad, C. K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson.
- Silva, P., & Pedro, L. (2021). Desafios do sector de fitness em Angola: Informalidade e falta de regulamentação. Revista de Gestão Africana, 12(3), 78-92.
- Solomon, M. R., Dahl, D. W., White, K., Zaichkowsky, J. L., & Polegato, R. (2020). Consumer behavior: Buying, having, and being (13th ed.). Pearson.
- Tharrett, S., & Peterson, J. (2017). Fitness management (3rd ed.). Healthy Learning.