

# A COMPETITIVIDADE DO SETOR DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA EM SALVADOR

*Danton Braga Dias Scaldaferrri\**

*Vagner de Albuquerque Matos\**

*Orientadora: Profa. Carolina Spínola\*\**

## **Resumo**

*Este artigo analisa a competitividade do setor de academias de ginástica em Salvador. É parte integrante de trabalho de conclusão de curso com o mesmo tema que relata as principais características do setor e como, em seu interior, acontece a interação entre os fatores competitivos considerados no modelo das “Cinco Forças” de Michael Porter. A intensidade da rivalidade neste mercado é crescente, exigindo das academias um alto grau de diferenciação no seu mix de produtos e serviços para se manterem competitivas.*

## **Introdução**

A prática da atividade física está intimamente ligada com a história do homem, desde sua origem. As diversas mudanças econômicas, sociais e culturais pelas quais o ser humano passou no decorrer de milhões de anos afetaram profundamente sua percepção da atividade física, da saúde e do seu próprio corpo.

O movimento, ou seja, o ato físico, constituía a base de todas as atividades humanas no período pré-histórico. Naquela época movimentar-se era uma questão de sobrevivência.

A dança, a luta e os jogos foram atividades que marcaram as civilizações, desde a antiguidade. Com o processo de sedentarização do homem e o aumento do seu espaço ocioso, as atividades físicas que, até então, eram praticadas apenas por razões utilitárias, guerreiras ou ritualísticas, passaram a possuir uma concepção esportiva. (OLIVEIRA, 1983).

A Grécia Antiga marcou o início autêntico da história da Educação Física. A mente, o espírito e a sabedoria, em aliança com o corpo, influenciavam marcadamente a cultura grega. A preocupação exacerbada com a estética corporal é outro ponto característico dessa cultura, valorizando a busca por corpos esbeltos, como vemos nas academias de ginástica hoje em dia. (OLIVEIRA, 1983; MORAES, 2007).

A diminuição dos espaços livres onde pudessem ser praticadas atividades físicas – fenômeno ocasionado pelo crescimento das cidades - aliada a uma disponibilidade de tempo menor e mudanças de paradigmas da população com relação à saúde e ao corpo, fizeram surgir as academias de ginástica atuais.

A partir da década de 90, várias mudanças nos hábitos de vida das pessoas, como má alimentação, novos meios de transporte, sedentarismo, obesidade, aumento de doenças crônicas, entre outros, fez surgir uma nova roupagem da ginástica no Brasil. Impulsionados pelos que procuram melhor qualidade de vida e saúde e por aqueles que almejam padrões estéticos valorizados pela sociedade cresce um mercado, conhecido como o mercado de *fitness*<sup>1</sup>.

Dentro deste contexto, Academias de Ginástica são “centros de atividades físicas onde se presta um serviço de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos, sob supervisão direta de profissionais de educação física”. (TOSCANO, 2001, p. 41)

Apesar do grande crescimento deste mercado no Brasil, o setor ainda é carente de um acompanhamento estatístico periódico que possa balizar as decisões dos gestores e atrair novos investimentos.

O objetivo primordial deste artigo é estudar a competitividade das academias de ginástica na cidade do Salvador e a possibilidade de entrada de novos concorrentes no setor. Está subdividido em cinco partes: introdução, classificação e características do setor, referencial teórico, estudo de caso e conclusão.

### ***Características e Classificação das Academias de Ginástica***

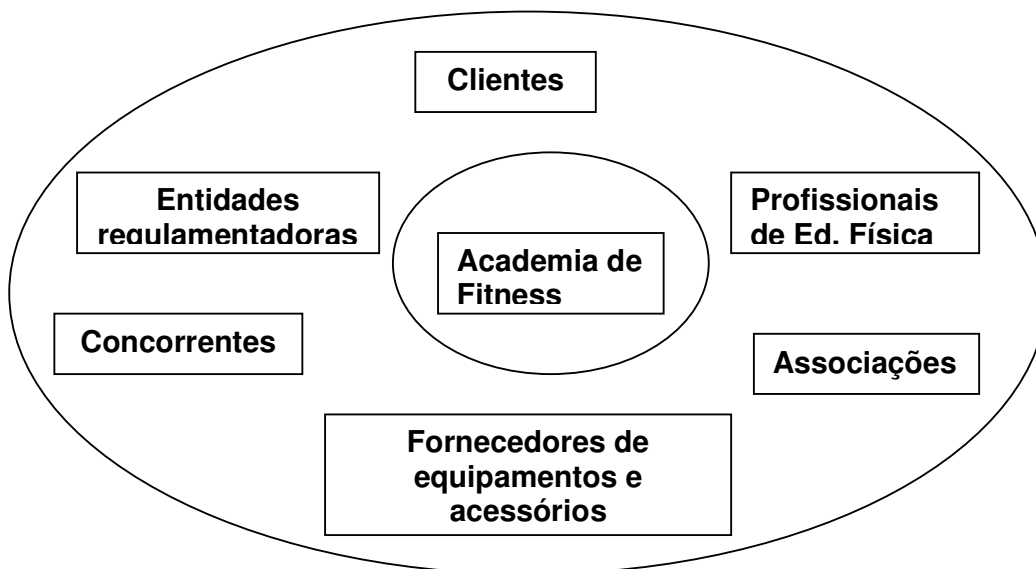
---

<sup>1</sup> Fitness é a denominação do mercado que trabalha com toda rede de produtos e serviços voltados para atividade física, assim como: produção e manutenção de equipamentos, vestuário e prestação de serviços.

A Academia de Ginástica (ou *Fitness*) é integrante do segmento de serviços, estabelecendo conexões com três outros setores que são: estética, entretenimento e saúde.

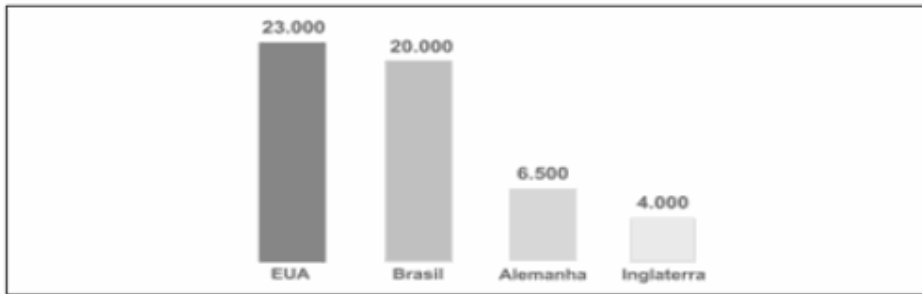
O mercado para esse tipo de atividade está passando por um período de crescimento, visto que o fato de abordar três elementos (saúde, diversão e beleza) em uma só atividade vem atraindo um público que, a cada dia, está mais consciente dos seus benefícios.

Para que se possa ter uma noção sobre as características do setor e os elementos que atuam diretamente nesta atividade, segue abaixo um diagrama representativo, onde cada elemento contribui para o objetivo final que é a preservação da saúde, estética e entretenimento.



**Figura 1** - Diagrama do setor.  
**Fonte:** elaboração própria.

O mercado de *Fitness* no Brasil está em franca ascensão, já bem próximo em número de academias da grande potência mundial nesse setor, os Estados Unidos, e assumindo a posição de líder na América Latina, contando com somente 3.000 estabelecimentos a menos, conforme a figura abaixo:



**Figura 2** - Número de Academias por países Líderes, 2003.

**Fonte:** Atlas (2004) / IHRSA

Para efeito deste estudo foi realizada uma classificação empírica das academias, através de suas características mais aparentes (sobre a ótica do cliente), sendo estas: Por porte, podendo ser pequena, média ou grande; e por especialidades, realizada através do grupo de modalidades oferecidas.

As academias de *Fitness* podem ser consideradas como um grande centro de modalidades, onde cada atividade possui suas especificidades, adquirindo um público específico, sendo que nestes “centros” é oferecido um mix no qual é possível encontrar em um só lugar diversos serviços, visando oferecer ao cliente conforto, comodidade, variedade, etc. Estas instituições costumam atrair parcelas de clientes que estão fazendo outras atividades físicas em academias que só oferecem uma modalidade (ex: Academia de judô, dança, boxe, etc.), oferecendo pacotes onde o aluno pode fazer todas as modalidades, inclusive estas, por um único valor mensal, fazendo com que ela diferencie seu serviço podendo se diferenciar em relação às demais.

As principais modalidades oferecidas numa Academia de *Fitness* são: musculação, ginástica, atividades aquáticas, artes marciais e dança. Algumas academias desenvolvem também atividades paralelas como venda de suplementos alimentares, lojas esportivas e lanchonete, além de serviços terceirizados como o Pilates.

### ***Referencial Teórico***

Com base nas características do mercado escolhido o modelo que mais se adequou à indústria a ser analisada foi as Cinco Forças de Michael Porter, devido a sua abordagem às condicionantes microeconômicas, que afetam diretamente a atividade. O

referencial adotado encontra-se próximo as inovações da indústria através dos fatores determinantes do ambiente competitivo no atual cenário econômico, respondendo às contínuas mudanças exigidas pelo mercado.

As cinco forças analisam elementos como novos entrantes, fornecedores, concorrência, consumidor e produtos substitutos. Estas forças têm importância significativa para a atividade escolhida, pois abordam o mercado de forma estrutural.

A partir deste modelo, podemos observar que os entrantes potenciais estão representados por empresas que possuem potencialidade de entrar no mercado. Estas empresas ao ingressarem no mercado, podem encontrar barreiras de entrada, ou seja, elementos que dificultam sua penetração no mercado. De acordo com Porter (1993), são barreiras de entrada: economia de escala, que apreende a entrada obrigando a empresa entrante a introduzir e sujeitar-se em larga escala a uma desvantagem de custo; custo de mudança, ou seja, o custo com que se depara o comprador quando troca de fornecedor; necessidade de capital para investimento, existe grande necessidade de se investir muitos recursos financeiros em pesquisas e desenvolvimento para competir com as barreiras de entrada; acesso aos canais de distribuição, onde uma nova empresa necessita convencer os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preços, além de condições financeiras para campanhas de publicidade; diferenciação do produto, os entrantes devem investir bastante para poder superar seus vínculos estabelecidos com seus clientes.

Segundo Porter (1993), podemos analisar os compradores e fornecedores através de aspectos relacionados à sua capacidade de negociação e de, conseqüentemente, afetar as margens de lucro da indústria. (PORTER, 1993).

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, pois substituem e desempenham a mesma função do produto da indústria. Deve ser dada maior atenção àqueles substitutos que apresentam tendências de melhoramento do seu conjunto preço-desempenho em relação ao da indústria, ou quando os substitutos são produzidos por indústrias com altos lucros. (PORTER, 1993).

Com relação à rivalidade existente devem-se levar em consideração todos os aspectos que envolvam a concorrência estabelecida e que aumentem o nível de competição dentro da indústria, como: quantidade de concorrentes; o ritmo de crescimento da indústria; existência de diferenciação entre as empresas e de barreiras de saída do mercado.

## ***Estudo de Caso***

Na escolha da amostragem para o estudo de campo na cidade do Salvador, buscou-se inicialmente identificar as academias de maior destaque na cidade, através de *ranking* de revistas e sites, além de pesquisa direta entre profissionais da área. Posteriormente, houve a escolha de critérios que pudessem estabelecer semelhanças entre as academias, tais como porte, estrutura e modalidades oferecidas. O fator localização também foi observado como um aspecto determinante para escolha da amostragem entre concorrentes de áreas próximas.

Existem academias na cidade consideradas como “mega-academias”, justamente por oferecer uma estrutura acima do padrão de outras academias, atendimento especializado para cada tipo de pessoa ou determinado problema de saúde, como oferecer serviço para idosos e crianças ou de tratamento de lesões através de fisioterapia, além de um padrão de qualidade observado em todos os detalhes arquitetônicos. As inovações, envolvendo novas tecnologias, também são inerentes destes centros de bem estar. Duas academias se destacam neste conceito na cidade do Salvador, a Academia Paulo Meyra, com duas unidades, uma no bairro da Pituba e outra em Ondina, e a Villa Forma Academia localizada no bairro do Rio Vermelho. Estas academias não serão o objeto principal do estudo de caso, por estarem em um nível muito acima das demais. Mas que foram aqui citadas por apresentar alta diferenciação do serviço oferecido aos clientes, podendo ser tomadas como referência em vários pontos.

Diante do exposto, foram selecionadas para o estudo de competitividade cinco academias de ginástica. Três delas em bairros distintos – Pituba, Caminho das Árvores e Boca do Rio – e outras duas no mesmo bairro, na Vila Laura, para efeito de comparação entre concorrentes de localização próxima, visto que, a maioria dos clientes de academias residem ou trabalham próximos a ela.

### **Aplicação das cinco forças competitivas no nicho da atividade em estudo:**

#### **Entrantes Potenciais**

As empresas já estabelecidas em uma indústria podem sofrer ameaça de pretendentes à entrada dependendo do nível de barreiras existentes. Não foram observadas no setor de academias de ginástica altas barreiras de entrada, o que torna a ameaça de entrada de novas academias uma força a ser considerada. Porém, alguns empecilhos, apesar de não se constituírem em barreiras para os novos entrantes, podem ser identificados, ou mesmo elevadas pelos concorrentes existentes, tais como: diferenciação do produto (serviço), necessidade de capital para investimento, exigência de localização favorável e disponibilidade de mão-de-obra especializada.

### **Poder de Negociação dos Compradores**

Os clientes das academias de ginástica são, sem sombra de dúvidas, muito importantes para o negócio. Mas estes não exercem poder de barganha sobre a academia, pois dificilmente poderão negociar o valor das mensalidades alegando que outra academia está cobrando um preço menor. Os compradores tendem a ser menos sensíveis aos preços se estiverem pagando por um serviço diferenciado.

Nas academias de ginástica ainda existe certa predominância do público jovem, na faixa etária entre 20 e 30 anos. Mas esta característica vem mudando nos últimos anos, com a presença maior de pessoas acima dos 30 anos, estimulados principalmente pela preocupação com a saúde. Este público mais maduro, inclusive, desenvolvem um sentimento de lealdade mais consistente com a academia, permanecendo por um período de tempo maior ligado à uma única academia. A retenção de clientes em uma academia de ginástica é uma dificuldade encontrada em todas as empresas entrevistadas. Por isso mesmo, muitas academias estão focando neste público de faixa etária acima dos 30 anos. Os jovens são muito motivados pela estética, em obter os padrões de beleza impostos pelos grupos sociais que pertencem ou pela grande mídia. Mas outro fator que motiva os jovens é o entretenimento, o desejo de conhecer novas pessoas. Assim, justifica-se a alta rotatividade deste público nas academias, sempre buscando novos espaços para se relacionar. (INFORMAÇÃO VERBAL)<sup>2</sup>

A classe social dos consumidores deste negócio varia bastante. Tudo vai depender da estrutura e do serviço oferecido pela academia, sua localização e,

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada em 15/10/2007 com Gil Vilas Boas, profissional de Educação Física e Dono de academia.

conseqüentemente, o preço cobrado por ela. Uma característica importante destes consumidores é a preferência por academias que estejam próximas de suas residências ou dos seus locais de trabalho.

### **Poder de Negociação dos Fornecedores**

No setor de academias de ginástica os fornecedores não apresentam grande poder de negociação, exceto em casos específicos, como no momento da entrada no mercado, em contratos de fornecimento e manutenção de equipamentos, aquisição de equipamentos de última geração e altamente qualificados com grandes fornecedores como a Riguetto e a Buick, e adoção de planos de ginástica sofisticados para acompanhar as últimas tendências do mercado como o *Body System*.

Podemos classificar os fornecedores das academias de ginástica em dois grupos gerais, primários e secundários. Os principais, ou primários, constituem os fornecedores de equipamentos e acessórios de *fitness* em geral. Os fornecedores secundários oferecem produtos e serviços inerentes ao fornecimento de qualquer empresa, como produtos de informática, higiene e limpeza, materiais de escritório, entre outros, e serviços e de marketing, contabilidade, finanças, comunicação, jurídico, arquitetura, manutenção, obras etc.

Observamos em algumas academias de ginástica uma parceria com seus fornecedores, proporcionando um relacionamento duradouro e de confiança.

### **Produtos Substitutos**

Caso um negócio tenha muitos produtos substitutos a margem de lucro das empresas no mercado irá diminuir. Estas terão que incorporar estes produtos e serviços no seu mix de produtos atual, para se manterem competitivas no mercado.

Várias alternativas substitutas podem ser identificadas para o setor de academias de ginástica, pois o simples fato de uma pessoa caminhar 20 minutos por dia - seja indo ou voltando do trabalho, na hora do almoço a caminho do restaurante ou mesmo subindo escadas ao invés de pegar o elevador - pode ser considerado uma alternativa para a prática de atividade física em uma academia.

Podemos citar alguns produtos substitutos para o setor de academias de ginástica:



- Salas de musculação em hotéis, resorts, clubes, edifícios residenciais etc.;
- Equipamentos vendidos diretamente para o consumidor final, podendo exercer atividades físicas, como musculação, sem sair de casa;
- Academias que oferecem exclusivamente uma única modalidade. Ex.: academia de dança, academia de artes marciais, pilates, yoga, etc.;
- Atividades físicas em geral, praticadas em locais fora das academias (parques públicos, clubes, orla marítima etc.).

Sintetizando, toda forma que um indivíduo encontra de exercer uma atividade física pode ser encarado como um produto substituto para as academias de ginástica. Os médicos recomendam que uma pessoa deva praticar algum exercício físico regularmente, para fugir do sedentarismo e evitar doenças crônicas. Portanto, se um indivíduo realiza uma partida de tênis ou futebol três vezes na semana, corre na praia todos os dias, nada na piscina do seu prédio em dias alternados, entre outras tantas atividades que ele poderá praticar, estará assim obedecendo às prescrições do seu médico, sem necessitar ir a uma academia para isso.

As academias de ginástica devem estar atentas para estes produtos substitutos dos seus serviços, enfatizando outras motivações que levam os clientes às academias, como entretenimento e socialização. Incorporar alguns produtos substitutos existentes ao seu mix de serviços também pode ser uma boa alternativa para continuar competitiva no mercado. Exemplos disso é a incorporação do *Pilates* dentro das academias, normalmente terceirizado, que pode ser feito separadamente ou em paralelo com outras atividades da academia, e a formação de grupos para caminhadas e corridas ao ar livre.

### **Intensidade da Rivalidade**

No mercado em estudo a competição é acirrada. Há um grande número de empresas concorrentes, condições de ingresso relativamente fáceis e empresas que oferecem serviços diferenciados, atribuindo ao setor de academias de ginástica, características de um mercado em concorrência monopolística.

Um aspecto interessante da concorrência neste setor é que as batalhas de publicidade podem ter um efeito positivo. À medida que uma academia investe em publicidade, enfatizando os benefícios da prática da atividade física na qualidade de

vida das pessoas, ela pode estar colaborando para expandir a demanda de todo o negócio, beneficiando todas as empresas do mercado. É importante destacar também o papel da mídia, como um todo, na estimulação da demanda.

A característica primordial da intensidade da rivalidade no setor de academias de ginástica é o fato da concorrência se restringir parcialmente ao local de atuação da academia, ou ao bairro onde está localizada. Como já foi dito anteriormente, os clientes preferem, geralmente, optar por academias que estejam próximas de suas residências ou dos seus locais de trabalho. Mas isso não quer dizer que não existam pessoas que se desloquem de suas residências para malhar em academias localizadas em outros bairros mais distantes. Uma diferenciação do serviço muito considerável pode explicar esta situação. Observando essa característica do setor, pretendentes a entrada terão que estar atentos na escolha do melhor local para abrir sua academia, de preferência próxima a centros comerciais ou a bairros residenciais densamente povoados.

Apesar de todas as “cinco forças” serem relevantes para a atividade em estudo, as duas últimas apresentadas, Produtos Substitutos e Intensidade da Rivalidade, exercem especial influência sobre o setor de academias de ginástica.

#### Análise dos concorrentes

O estudo de campo se baseou no levantamento de aspectos competitivos de cinco academias de Salvador, que ficam situadas em bairros com considerado potencial de mercado. Estas academias possuem algumas características distintas, mas de modo geral oferecem um panorama sobre o negócio a ser implantado. Em seguida será mostrado um quadro com as especificidades de cada academia escolhida.

<b>Crítérios</b>	<b>Academia A</b>	<b>Academia B</b>	<b>Academia C</b>	<b>Academia D</b>	<b>Academia E</b>
<b>Localização</b>	Vila Laura	Vila Laura	Caminho das Árvores	Aeroclube (Boca do rio)	Pituba
<b>Investimento Inicial (R\$)</b>	600.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000	1.500.000

<b>Crítérios</b>	<b>Academia A</b>	<b>Academia B</b>	<b>Academia C</b>	<b>Academia D</b>	<b>Academia E</b>
<b>Horário de Funcionamento</b>	Seg – Sexta 5:30 às 22 Sáb. 7 às 12	Seg – Sexta 5:30 às 22 Sáb. 7 às 13	Seg – Quinta 5 às 24 Sex – 5 às 23 Sáb. 6 às 14 Dom. 8 às 12	Seg – Sex 5:30 às 23 Sáb. 7 às 14 Dom. 8 às 13	Seg – Sex 5:00 às 24 Sáb. 7 às 15 Dom. 8 às 12
<b>Carga Horária Semanal</b>	+ ou – 87hs	+ ou – 88hs	+ ou – 106hs	+ ou – 99hs	+ ou – 107hs
<b>Número de Modalidades</b>	8	13	12	22	21
<b>Existência de Produtos substitutos na estrutura</b>	Não	Não	Não	Sim	Sim
<b>Convênios</b>	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Existência do Body System</b>	Não	Não	Sim	Sim	Sim
<b>Público Alvo</b>	B e C	B e C	A e B	A e B	A e B
<b>Valor da mensalidade (R\$)</b>	60,00	80,00	98,00	155,00	130,00
<b>Quantidade de Alunos</b>	879	800	800	600	1000
<b>Faturamento (R\$)</b>	52.740	64.000	78.400	93.000	130.000

**Quadro 1- Comparativo entre os Concorrentes**

Fonte: Elaboração própria.

## ***Conclusão***

A partir do modelo da Análise Estrutural de Michael Porter, tendo como base informações colhidas na pesquisa de campo durante o período de estudo, foi possível analisar qual das empresas entrevistadas está mais apta a enfrentar as cinco forças competitivas em questão.

Em seguida segue uma tabela onde foram atribuídos pesos sobre critérios relevantes para a atividade, onde a organização que obteve uma maior pontuação foi identificada como a mais competitiva.

**Tabela 1** – Análise Comparativa dos Concorrentes

<b>Critérios</b>	<b>Peso</b>	<b>ACAD. A</b>	<b>ACAD. B</b>	<b>ACAD. C</b>	<b>ACAD. D</b>	<b>ACAD. E</b>
Faturamento	(1,8)	6	7	8	9	10
Número de Alunos	(1)	9	8	8	6	10
Valor da mensalidade	(0,7)	10	9	8	6	7
Carga horária semanal	(0,7)	6	7	9	8	10
Diversidade de serviços	(1,8)	5	6	7	8	10
Atendimento	(0,5)	8	7	9	7	9
Localidade	(1)	7	7	9	9	9
Número de modalidades	(0,7)	6	8	7	10	9
Existência de produtos substitutos	(1,8)	0	0	0	8	8
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>55,20</b>	<b>58,70</b>	<b>65,30</b>	<b>80,30</b>	<b>92,10</b>

Fonte: elaboração própria.

A Academia E, foi eleita a mais competitiva da amostra deste estudo por apresentar o melhor desempenho nos critérios de maior relevância, tais como: maior número de alunos e de faturamento; carga horária semanal (que permite atrair clientes que dispõem de pouco tempo); funcionar aos feriados; um mix de serviços diferenciados; boa localização; produtos substitutos em sua estrutura (através de empresa terceirizada), fazendo com que ela atraia clientes para a academia e ainda lucre com o aluguel do espaço; um bom mix de modalidades; aparelhagem nova e de boa qualidade; sofisticação na estrutura; bom atendimento; profissionais formados e especializados, além de serviços de manobrista e salão de beleza.

Apesar do grande número de academias na cidade de Salvador, o negócio é viável devido à expansão do mercado e à vontade demonstrada pelas empresas entrevistadas em ampliar suas instalações ou até mesmo abrir outra filial. O setor apresenta boas perspectivas para o futuro e altas projeções de rentabilidade para as empresas que souberem inovar e se diferenciar no mercado.

Através do estudo realizado, foram identificadas algumas oportunidades de negócios ligadas ao setor de academias de ginástica, como segue abaixo:

- Academia ao ar livre;

- Representação de equipamentos de musculação e acessórios;
- Prestação de serviço terceirizado de profissionais de Educação Física;
- Criação de programas e *softwares* específicos para academia.

Estas são apenas algumas das oportunidades que podem surgir deste setor. O mercado de *fitness* como um todo ainda tem muito a ser explorado por empreendedores ligados às últimas tendências e com capacidade de geração de idéias inovadoras para o ramo.

### ***Créditos***

\* Alunos do 7º semestre do Curso de Administração de Empresas da Universidade Salvador.

\*\* Mestre em Administração pela UFBA, Doutora em Análise Geográfica Regional pela Universidade de Barcelona.

### ***REFERÊNCIAS***

OLIVEIRA, Vitor Marinho de. **O que é educação física**. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1983 (Coleção Primeiros Passos; 79).

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROSSETI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

#### **Referências eletrônicas:**

BERGALLO, Carlos Heitor. **Uma breve panorâmica sobre a Indústria do Fitness**. Out. 2004. Disponível em: <[www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm)> Acesso em: 04 set. 2007.

BUSINESS, Fitness. Os desafios do mercado para 2006. **Perspectivas do mercado de fitness e bem-estar para 2006**, n.23, jan - fev. 2006. Disponível em:

<[http://www.fitnessbrasil.com.br/novo\\_site/pdf/edicao23\\_port.pdf](http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/pdf/edicao23_port.pdf)>. Acesso em: 05 nov.2007.

MODALIDADES. 25 horas. Disponível em:  
<<http://www.25horas.com.br/fitness/modalidades.html>>. Acesso em: 03 nov.2007.

MORAES, Luiz Carlos de. **História da educação física**. Disponível em:  
<<http://www.cdof.com.br/historia.htm>>. Acesso em: 12 set. 2007.

TOSCANO, J.J.O. **Academia de ginástica: um serviço de saúde latente**. Rev. Bras. Ciên. e Mov. n.9, p. 41-43, 2001. Disponível em:  
<[http://www.ucb.br/mestradoef/RBCM/9/9%20-%201/completo/c\\_9\\_1\\_5.pdf](http://www.ucb.br/mestradoef/RBCM/9/9%20-%201/completo/c_9_1_5.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2007.