

MICHEL DA ASSUNÇÃO VALE DE SOUZA

**ESTUDO DOS FATORES QUE CONTRIBUEM
PARA EVASÃO E AS ESTRATÉGIAS
UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA
PERMANÊNCIA E RECUPERAÇÃO DOS
CLIENTES NAS ACADEMIAS**

Orientador: Professor Doutor Robson Antônio Tavares Costa

Co-Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

MICHEL DA ASSUÇÃO VALE DE SOUZA

**ESTUDO DOS FATORES QUE CONTRIBUEM
PARA EVASÃO E AS ESTRATÉGIAS
UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA
PERMANÊNCIA E RECUPERAÇÃO DOS
CLIENTES NAS ACADEMIAS**

Dissertação defendida em provas públicas, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 4 de Julho, perante o júri nomeado pelo Despacho Reitoral nº205/2017 de 08 de Junho, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Mário Fernando Carrilho Negas

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

“O Cristo não pediu muita coisa, não exigiu que as pessoas escalassem o Everest ou fizessem grandes sacrifícios. Ele só pediu que nos amássemos uns aos outros”.

(Chico Xavier)

Dedicatória

Dedico a meus familiares, especialmente minha mãe Osvaldina, minha esposa Eveline, meus filhos Ineval, Michel Junior, Inácio e Yasmin pelo apoio e compreensão.

Aos meus amigos de caminhada neste trabalho Sandra Santos, Sergio Luiz, Ângelo Pinheiro, aos meus alunos da academia onde exerço minha profissão. Não poderia esquecer dos proprietários das academias onde ocorreu a pesquisa que com seus préstimos foram de grande importância para os resultados obtidos.

Agradecimentos

A Deus pela oportunidade de estar cursando o mestrado.

Ao meu primeiro Orientador Prof. Dr. Ricardo Pinto e ao atual Orientador Prof. Robson Antônio Tavares Costa, Ph.D. pelos encaminhamentos e sugestões que aprofundaram o conhecimento a ponto de torna-lo manifesto nesse trabalho de conclusão de curso.

RESUMO

Este estudo apresenta o tema “Gestão de academias: Estudo dos fatores que contribuem para a evasão e as estratégias utilizadas pelos gestores para a permanência e recuperação dos clientes nas academias”, a partir de uma abordagem que destaca a gestão desses estabelecimentos empresariais como elemento estratégico para a diversificação, fidelização, crescimento e desenvolvimento do negócio. Desse modo os objetivos do estudo consistem em analisar os fatores que contribuem para a evasão e as estratégias utilizadas pelos gestores para permanência e recuperação dos clientes nas academias; identificar os motivos que levam o cliente a deixar uma academia; quantificar a evasão média dos clientes nas academias; verificar as estratégias de fidelização e recuperação dos clientes. Os procedimentos metodológicos destacaram a pesquisa bibliográfica, mediante a utilização de obras acadêmicas, artigos científicos e trabalhos de conclusão de curso atualizados; além disso, foi realizada a pesquisa de campo com a consulta a um universo de gestores das academias de Macapá Registradas no CREF 18, sendo que os instrumentos de pesquisa utilizados foram (entrevista estruturada) de natureza quantitativa e qualitativa. Sendo obtidos os principais resultados: motivo principal da evasão em Macapá, foi a crise financeira e a magnitude média das evasões em 22%. O estudo apresenta algumas limitações como: somente as academias registradas no CREF 18 e seus gestores, sem comparativo com as academias do CREF 18 do estado do Pará.

Palavras-chave: Academias. Gestor. Evasão. Fidelização. Recuperação

ABSTRACT

This study presents the theme "Management of academies: Study of the factors that contribute to evasion and the strategies used by managers for the permanence and recovery of clients in the academies", from an approach that highlights the management of these business establishments as a strategic element For the diversification, loyalty, growth and development of the business. Thus, the objectives of the study are to analyze the factors that contribute to avoidance and the strategies used by the managers to stay and recover the clients in the academies; Identify the reasons that lead the client to leave a gym; Quantify the average rate of evasion of clients in the academies; Check customer retention and recovery strategies. The methodological procedures highlighted the bibliographical research, through the use of academic works, scientific articles and updated course work; In addition, the field research was carried out with the consultation of a universe of managers of the academies of Macapá Registered in CREF 18, and the research instruments used were (structured interview) of quantitative and qualitative nature. The main results were obtained: the main reason for the evasion in Macapá was the financial crisis and the average magnitude of evasions by 22%. The study presents some limitations such as: only the academies registered in CREF 18 and its managers, without comparative with the academies of CREF 18 of the state of Pará.

Keywords: Academies. Manager. Evasion. Loyalty. Recovery

ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio a pequena e Média Empresa.

CREF 08: Conselho Regional de Educação Física.

CONFED: Conselho Federal de Educação Física.

INDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	12
JUSTIFICATIVA.....	13
HIPÓTESE.....	14
PROBLEMÁTICA	14
OBJETIVO GERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE ACADEMIA.....	16
1.1 Análise da Evolução das Academias.....	16
1.2 Inovações no Mundo e no Brasil (de 2005 até os dias de hoje).....	20
1.3 Panorama Empresarial.....	27
CAPÍTULO 2 - A GESTÃO COM BASE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	31
2.1 Atendimento e Conceitos Básicos.....	31
2.2 Qualidade no Atendimento.....	33
2.3 A importância da fidelização dos clientes.....	37
2.4 Marketing: Vantagens para Gestão do Atendimento.....	40
CAPÍTULO 3 - HISTORIA DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA NO BRASIL....	44
3.1 Evolução histórica.....	44
3.2 Academias em Macapá.....	47
3.3 Desenvolvimento das Academias em Macapá.....	50
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	56
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS.....	59
5.1 Resultados da pesquisa.....	59
5.2 Caracterização das Academias.....	67
5.3 Evasão conforme o perfil de fidelização do cliente.....	71
5.4 Evasão conforme a formação acadêmica do gestor.....	72
5.5 Correlação entre a escolaridade dos funcionários e a evasão.....	73
5.6 Avaliação da associação entre: a) formação do gestor e a fidelização e b) formação do gestor e a recuperação.....	74
5.7 Avaliação da associação entre: a) escolaridade dos funcionários e a fidelização e b) escolaridade dos funcionários e a recuperação.....	75
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
APÊNDICES.....	84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Escolaridade dos profissionais.....	61
Tabela 2: Relação escolaridade x Evasão.....	63
Tabela 3: Fidelização x evasão.....	63
Tabela 4: Recuperação x evasão.....	64
Tabela 5: Resumo de dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista.....	66
Tabela 6: Evasão de clientes (%) conforme a Fidelização, comparativamente. entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Macapá/AP, ano 2016.....	71
Tabela 7: Evasão de clientes (%) conforme a formação escolar do gestor da academia comparativamente entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Macapá/AP, ano 2016.....	72
Tabela 8: Correlação entre Escolaridade dos funcionários e Evasão real (n=12). Macapá/AP, ano 2016.....	73
Tabela 9: A avaliação da associação entre a formação do gestor conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.....	75
Tabela 10: A avaliação da associação entre a Escolaridade dos Funcionários conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos entrevistados.....	59
Gráfico 2: Faixa Etária dos entrevistados.....	58
Gráfico 3: Percentual de evasão.....	62
Gráfico 4: Evasão de clientes em academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.....	65
Gráfico 5: Resumo de dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20) da Evasão de clientes em academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.....	66
Gráfico 6: Distribuição da Fidelização em (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.....	67
Gráfico 7: Distribuição da Recuperação em (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.....	67
Gráfico 8: Distribuição da escolaridade dos Funcionários de (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.....	68
Gráfico 9: Distribuição da Causa da Evasão de Clientes de (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.....	69
Gráfico 10: Distribuição da Formação acadêmica do gestor de (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.....	69
Gráfico 11: Média de desvio padrão da Evasão de clientes (%) conforme a Fidelização, conforme dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20) . Macapá/AP, ano 2016.....	71
Gráfico 12: Média e Desvio Padrão (%) da Evasão de clientes (%) conforme a formação escolar do gestor da academia comparativamente entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Macapá ano 2016.....	73
Gráfico 13: Correlação entre Escolaridade dos funcionários e Evasão real (n=12). Macapá/AP, ano 2016	74
Gráfico 14: A avaliação da associação entre a formação do gestor conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.....	75
Gráfico 15: A avaliação da associação entre a Escolaridade dos Funcionários conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.....	76
Gráfico 16: Síntese dos resultados.....	77

Introdução

As academias são locais destinados à prática de atividades físicas bem orientadas por profissionais de Educação Física. São ambientes agradáveis, geralmente equipados com máquinas para prática de musculação, aparelhos para trabalhos cardiovasculares de última geração, gerenciados por profissionais de Educação Física e outros profissionais liberais. Objetiva invariavelmente a melhoria da qualidade de vida.

A clientela é a mais variada possível, englobando homens que na sua grande maioria procuram por musculação, mulheres, que essas sim buscam o padrão de beleza, além de jovens e pessoas da terceira idade. Cada aluno é recebido e orientado de acordo com suas necessidades e suas potencialidades. Elas podem ser grandes, micro e pequenas empresas. Há essa peculiaridade, que aguça a curiosidade e a necessidade de compreendê-las. Verificaremos que até empiricamente as teorias de gestão e administração estão nelas inseridas.

A cidade de Macapá possui uma população de hábitos não tão saudáveis. Com o advento da globalização, aonde as informações chegam a todo o momento e os principais meios de comunicação engajados em justificar que para que se tenha uma saúde melhor e uma longevidade com maior qualidade, torna-se necessário ter uma melhor alimentação, aliada a prática regular de atividade física. Neste cenário ocorreu um crescimento vertiginoso de academias de ginástica e musculação em nossa cidade, o que não era diferente dos grandes centros do país.

Este crescimento ocorreu de forma desordenada, mais como um nicho de mercado, cujo objetivo seria tão somente ter lucro em troca de um serviço sem qualidade nenhuma. Podemos corroborar com esta afirmação visto que nesta época Macapá carecia muito de profissionais de Educação Física com licenciatura Plena, habilitados para ministrar aulas no campo do Fitness, visto que ainda não havia na cidade nenhuma faculdade que oferecesse o curso de graduação em Educação Física.

Justificativa

As maiorias dos proprietários eram e ainda são pessoas que se identificam com esta prática ou Professores de Educação física, oriundos de outros estados da federação, pois em nossa cidade ainda não havia nenhuma Faculdade que ofertasse graduação na área de Educação física. Por tanto a falta de mão de obra qualificada também era um fator de vulnerabilidade para sobrevivência do empreendimento.

Em consequência desta falta de formação acadêmica, se observa uma grande flutuação dos alunos nas academias, o que classificamos como evasão, que significa saída, desistência do aluno em relação àquela academia. Então a partir desta inquietação é que se propõe um estudo dos motivos que levam a clientela a se evadir de uma academia, tentar verificar a existência de estratégias para evita-las e também a existência de ferramentas para recuperar e aluno que se evadiu.

Com esta pesquisa se pretender conhecer um pouco melhor o perfil do Gestor das academias da cidade de Macapá e verificar até que ponto sua formação contribui para um bom funcionamento de sua academia. Detectar os pontos de vulnerabilidade para a sobrevivência da empresa e sua continuidade no mercado de maneira competitiva.

Desta forma a efetivação desta pesquisa poderá servir de base para os gestores de academia e se utilizarem dos resultados e melhorarem a condução da gestão e sua academia da melhor forma possível, sempre visando oferecer um serviço ou produto de qualidade e valor ao seu cliente o mantendo fiel à marca e ainda ser um promotor desta.

Segundo ALBUQUERQUE e ALVES (2007) há um duplo desafio para o empresário do Fitness, pois além de procurar fazer com que o cliente seja um adepto da atividade física, deve tentar que o mesmo seja adepto de seu estabelecimento. Por isso conhecer o interesse do aluno, conhecê-lo é premissa para oferecer um serviço onde o aluno esteja disposto a pagar por ele. Não é tarefa fácil, visto a complexidade do ser humano. Essa complexidade é variável essencial para a existência da academia. O que requer sempre uma atualização profunda.

Hipótese

- A academia que possui Gestor com formação superior tem menor nível de evasão de alunos, bem como maior nível de fidelização e recuperação de clientes.

Problemática

Diante da necessidade de conhecer a gestão de academias em nível local e a forma como esta se encontra organizada e estruturada, torna-se importante levantar os seguintes questionamentos:

1) Quais são os motivos que levam a evasão dos clientes nas academias? 2) Qual é a magnitude de evasão média dos clientes nas academias? 3) Quais as estratégias utilizadas pelos gestores das academias para permanência e recuperação dos seus clientes?

Objetivo Geral

Analisar os fatores que contribuem para a evasão e as estratégias utilizadas pelos gestores para permanência e recuperação dos clientes nas academias.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar os motivos que levam o cliente a deixar uma academia;
- ✓ Quantificar a evasão média dos clientes nas academias;
- ✓ Verificar as estratégias de fidelização e recuperação dos clientes.

Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo a contextualização da pesquisa é destacada, com o objetivo de evidenciar a proposição contida na pesquisa, assim como a justificativa e os objetivos que circundam o contexto que rege este trabalho. O segundo capítulo faz uma análise e descreve a evolução da gestão de academias e as principais inovações trazidas por esse tipo de empreendimento desde o ano de 2005 até a atualidade. No terceiro capítulo apresenta-se a gestão como base para o atendimento ao

cliente, destacando-se a importância da qualidade nesse atendimento bem como a utilização do marketing como estratégia para potencializar a gestão e o atendimento nas academias. O quarto capítulo descreve o histórico do surgimento e desenvolvimento das academias no Brasil, dando-se especial atenção a origem deste tipo de empreendimento no Estado do Amapá. No quinto capítulo aborda-se os caminhos metodológicos utilizados durante a pesquisa de campo e, finalmente, no sexto capítulo apresenta-se a análise dos resultados da investigação de campo realizada enquanto procedimento calcado na realidade referente a temática. Finaliza-se a dissertação com algumas considerações a respeito da totalidade dos achados evidenciados ao longo do trabalho.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE ACADEMIA

Neste capítulo aborda-se a evolução histórica das academias, além de se evidenciar as inovações da gestão de academias no Mundo e no Brasil, do ano de 2005 até os dias atuais. Finalmente, discute-se o panorama empresarial no que tange a gestão e organização do setor de academias no país.

1.1 Análises da Evolução das Academias.

O acervo bibliográfico existente sobre gestão, administração de academias são muito vagos, no entanto, NOLASCO (2006), diz que é de 1981 a publicação do primeiro livro sobre administração das academias, voltadas para prática de atividade física no Brasil. A partir disso, passou a existir a preocupação, pelo menos com a organização interna, divisão das tarefas administrativas e operacionais referentes ao funcionamento das academias. Já aparecendo às técnicas de gestão e influenciando o melhor funcionamento desses locais onde a prática de musculação e esporte é incentivado.

Segundo COSTA (2005) as academias de ginástica podem ser classificadas como: micro, pequena, média, grande ou mega empresa. As variações entre estas classificações são relacionadas ao seu tamanho, valor de investimento e número médio de clientes atendidos.

- **Micro empresa** – Opera em média com cinco professores de Educação Física, empregados e até cinco trabalhadores, que cuidam da limpeza, atendimento e manutenção. Normalmente, o proprietário ocupa o principal cargo técnico da empresa. A manutenção é terceirizada ou não. Suas compras são feitas, geralmente, no varejo. Minimiza os custos por meio da diminuição da mão de obra, pelo fato do proprietário absorver grande parte do trabalho. Empresa familiar. Investimento: até cinquenta mil reais, sem compra de imóvel; número médio de frequentadores: 150; oferta aos clientes: somente uma atividade física.
- **Pequena empresa** – Opera frequentemente com até 12 professores de Educação Física e seis outros empregados. O comportamento administrativo mostra-se semelhante ao da Micro e também constitui, geralmente, uma empresa familiar. Investimento: até cento e cinquenta mil reais, sem compra do imóvel; número médio de frequentadores: 350; oferta aos clientes: uma ou duas atividades físicas.
- **Média empresa** – Opera com até 15 professores de Educação Física empregados, podendo ter outros como credenciados por contrato de *personal trainer*. Possui até doze outros empregados. Esta é a empresa com mais dificuldades administrativas, sendo a primeira que sofre com a queda de clientes e que mais sente a flutuação inflacionária. Procurada pela classe média/média, trata-se do tipo de academia que têm oscilações nos negócios, com períodos sazonais de maior e menor número de clientes e faturamento, acompanhando movimentos similares na escala social. Adapta-se com sucesso ao perfil da empresa familiar, pois quando tem queda de movimento, os proprietários assumem várias funções.

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação dos Clientes nas Academias

- **Grande empresa** – Opera em média com 60 empregados envolvidos entre funções variadas. Oferecendo atividades típicas da Educação Física, dentre elas a de *personal trainer*. Costuma terceirizar tudo o que for possível e valorizar o empregado direto, porém, evita trabalhar com profissionais de idade avançada, provocando uma grande rotatividade dos professores empregados. A administração familiar neste porte de academia costuma ser desastrosa. Investimento: até 1,2 milhões de reais, sem compra do imóvel; número médio de frequentadores: 900; oferta aos clientes: normalmente dança, lutas, natação, aulas diversas de ginástica, musculação e outras atividades peculiares, como diferencial diante da concorrência.
- **Mega empresa** – Opera com até 120 empregados – ou mais, em casos excepcionais – envolvidos em diferentes modos de relacionamento empregatício. Trata-se do tipo de academia que mais valoriza o treinamento interno de funcionários e costuma preservar os funcionários mais experientes. Este tipo de empresa já exige para admissão de professores, cursos de pós-graduação (no mínimo lato sensu) como formação e aperfeiçoamento profissional. Investimento: acima de 2,5 milhões de reais, sem compra de imóvel; número médio de frequentadores: 2500; oferta aos clientes: todas as atividades da grande empresa e mais atividade de esportes radicais, escalada, etc., com agregação de serviços de massagem, meditação, aulas evento, *spa* urbano etc.

Essas duas classificações micro e pequena empresa são onde se encontram ou se encaixam a maioria das academias da cidade de Macapá, o investidor invariavelmente é o dono e na grande maioria é profissional da área de Educação Física. Tem conhecimento do trabalho técnico, operacional, no entanto não detêm conhecimento de gestão.

No cenário econômico, onde o Brasil intensifica a abertura para as importações, permitindo o acesso além das tecnologias dos equipamentos de musculação, acesso também as teorias de gestão das empresas.

As academias se utilizavam de diversas técnicas para validar o seu processo, metodologia de trabalho junto aos seus clientes. Uma dedicavam-se ao Fitness, que segundo SABA (2006, p. 143), “era micro. Este ligado ao físico e ao atlético, tendo como objetivo principal fortalecer o aprimoramento estético do aluno”.

Basicamente, este princípio era voltado ao condicionamento físico, visando desempenho competitivo seja para um esporte de rendimento, seja para uma competição estética como o fisiculturismo. O objetivo era o ganho de massa muscular e emagrecimento. Sendo este o principal objetivo das academias.

Porém, essa prática não atraía e nem podia ser praticada por um número maior de pessoas, visto que, como o objetivo do Fitness era um trabalho de maior intensidade, aumentava a desistência, evasão e diminui o número de praticantes.

Devido à visão de empreendedores, que precisavam da melhoria do desempenho dos negócios, necessitavam de vender seu serviço, produto a uma clientela maior, expandindo assim o seu alcance. Para isso houve a mudança na condução e na aplicação dos exercícios.

Essa mudança se dá sempre com o objetivo e/ou necessidade de ampliação da atuação da empresa, buscando o acúmulo de capital. Não se tratam apenas de captação novos clientes, mas sim de captação e retenção desse cliente na empresa.

Surge então o *Wellness*, que segundo SABA (2006), “é macro. Olha o homem como um todo. É um código de atitudes saudáveis que promove altos índices de saúde e prevenção de doenças. Atitude que visa o bem estar é conhecer e respeitar seus limites”.

Nesse sentido nas academias que seguem o *Wellness* como paradigma, os Profissionais estão sempre preocupados com a conscientização dos alunos para a prática saudável e segura dos exercícios e os riscos que a má orientação pode causar, sendo, com seu excesso, uso de anabolizantes, alimentação inadequada e a falta do repouso adequado.

Nota-se que em nenhum momento o Fitness é relegado a um segundo plano, mas sim passa a coexistir como uma opção de atividade física, agora com direcionamento e dimensão específica.

A partir desta premissa, o aluno passa a ser na realidade um cliente. O produto da academia não é para ser consumido, mas ser vendido. Instala-se a relação Professor – vendedor e aluno – cliente em um ambiente onde o produto torna-se sedutor para atrair e conquistar.

As mudanças impostas pela sociedade, é que levaram as academias a especialização. Toda academia tende a ser especialista em uma determinada modalidade ofertada, por exemplo: só musculação. Duas modalidades: musculação e ginástica ou várias modalidades: musculação, ginástica, natação, *spinning*, etc. tudo vai depender da demanda da clientela.

A necessidade e a diversidade da clientela, que está disposta a investir tempo e dinheiro na academia. É que levará o empresário a ofertar o melhor produto ou serviço a essa clientela em potencial. Toda essa clientela em potencial é potencial fonte de renda.

Com esta visão, parece fácil a concepção e implantação da academia. Como toda empresa, também passou por um período de adaptação e maturação, isso entre décadas de 30 e 80, quando teve seu grande crescimento no país.

Como qualquer produto ou serviço tem uma fase de implantação, uma de crescimento, uma de manutenção e uma de declive, também o setor de academias está submetido a uma evolução que o faz passar por diferentes fases ou estados de maturação.

É importante ter conhecimento de como evolui um determinado setor empresarial para que se possa identificar com exatidão a fase que se encontra, pois é esse conhecimento, que vai condicionar todas as decisões a serem tomadas com vistas ao planejamento das ações a serem implementadas para boa administração, gestão da academia.

No início a preocupação das academias era com o estético, o condicionamento físico, em determinado tempo e a qualquer custo, todavia com a evolução das ciências fisiológicas e aplicadas a atividade física, vislumbrou-se um amplo e promissor mercado, pois em uma academia é possível trabalhar diversas variáveis de atividade física, desde a promoção, manutenção e recuperação da saúde, sempre buscando maior qualidade de vida, maior autonomia e maior longevidade.

A qualidade e as características da academia, equipamentos e aulas eram sinônimos de sucesso, era esse o entendimento que havia. No entanto, segundo SABA (2014), se ela não tiver um processo organizado de gestão, esse sucesso pode não ser garantia, uma vez que a equipe de colaboradores é quem executa e faz os serviços acontecerem.

Não é mais concebível que o coordenador da academia não tenha conhecimento e treinamento sobre gestão. Esse profissional seja ele Professor de Educação física ou não será quem vai definir o planejamento estratégico tanto para fidelização e recuperação de seus clientes, assim como a captação de novos clientes para sua empresa (academia).

O que se nota neste cenário, de acordo com FERNANDES (2015), é que aquele profissional que se destaca pedagogicamente e tem um conhecimento técnico e domínio das atividades oferecidas, é quem recebe a promoção ao cargo de coordenador, sem que ele tenha sido preparado ou mesmo sem haver uma passagem de nível e conhecimento em gestão, seja de pessoas ou de negócio.

Esse profissional, simplesmente, é retirado de sua função operacional, e sem nenhum treinamento de gestão é guindado ao cargo de extrema relevância na academia. Não significa que ter domínio dos conhecimentos técnicos das atividades que o credenciam para o cargo de Gerente ou Coordenador.

Segundo PESSOTTI (2010), o papel do líder na organização é imprescindível, uma vez que se faz necessário que a empresa tenha um caminho a percorrer em busca de

objetivos satisfatórios. É esse líder que promove a integração, aprendizado e dinamização na condução e execução das tarefas tornando-as mais duradouro. Significa ainda, ter excelência no gerenciamento de pessoas, saber compartilhar essa liderança. Liderança neste contexto é um fenômeno que depende do líder, do liderado e da situação organizacional.

Esse líder tem necessariamente que ter segurança nas suas ações, saber transmitir à sua equipe a filosofia de trabalho da empresa. Ter clareza nas necessidades de sua clientela interna e externa e principalmente estar atento e aberto as críticas e contribuições oriundas de toda sua equipe.

As academias são organizações aprendizes, nas quais os seus dirigentes-proprietários qualificados ou não, buscam atualização no mercado em relação a tendências das práticas das atividades físicas e quais tecnologias estão aliadas ou alinhadas a elas.

1.2 Inovações no Mundo e no Brasil (de 2005 até os dias de hoje).

Na maioria dos Congressos e Convenções empresariais do setor de academias, o tema que prevalecia era o da Inovação. Essa característica equivaleria a obter qualidade. Porém, ter apenas qualidade, já não era suficiente, visto que no mercado globalizado toda empresa tem um bom nível de qualidade ofertada aos seus clientes. Neste momento é necessário, é imprescindível inovar visando à diferenciação. A empresa deve ser rápida e precisa nas tomadas de decisões que surpreendam o mercado.

O crescimento acentuado do número de academias de ginástica no Brasil e no mundo refletia mudança de comportamento em relação ao corpo e a autoestima de uma parcela maior da população. A princípio era moda, e não demorou nada para que se tornasse foco dos investidores, que estão sempre atentos para uma oportunidade de negócio.

O que faz uma parcela significativa da população, ir em busca de academias é o lazer. Devido o crescimento demográfico e habitacional sem planejamento, onde se criaram grandes centros urbanos e conjuntos habitacionais sem a preocupação de destinar uma área considerável à prática de atividade física, sem mencionar a insegurança que impera nesses locais, torna a prática esportiva inviável.

Os investidores passaram a ver as academias, onde a população diversificada em gênero, classes sociais e idade, como um local, que além de oferecer a prática de atividade física, ofertassem também outros serviços, tais como: salão de beleza, estética corporal, sauna, internet, massagens aos frequentadores.

Seria agregar valor as academias e facilitar a vida dos clientes que, teriam em um lugar diversos serviços(salão de beleza, massagem, sauna,etc) a sua disposição.

Nesta esteira da economia o setor de academia é responsável em movimentação de cifras ainda não estimadas com exatidão, pois atua desde a confecção de maquinários de musculação, softwares de instalação e funcionamento de equipamentos, na indústria de confecção e calçados específicos à prática de atividade física.

Já os profissionais envolvidos no setor, apesar de a profissão já ser regulamentada, ainda são mal remunerado e sujeitos a jornadas de trabalhos longas e muitas das vezes sem as mínimas condições de trabalho. Segundo o ATLAS BRASIL (1998), a falta de preparo técnico e científico dos dirigentes, também é citada como sendo um dos principais problemas administrativos, refletindo no desempenho e resultados dos negócios.

Para PEREIRA (2005), as transformações do mundo contemporâneo estão obrigando a academias a repensar a forma de gerenciar seus colaboradores. Novos concorrentes, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e uma sociedade voltada para competição ditam o ritmo das atividades nos negócios.

Partindo desta visão, os proprietários tem que ter consciência de que não há mais espaço para administração empírica, amadora, pois a academia nos dias de hoje é uma empresa e como tal deve gerar lucro. Tendo que se investir na mão de obra qualificada ou qualifica- lá se for o caso.

A academia torna-se um negócio. Então se faz necessário a aplicação das teorias de administração empresarial que facilitarão a gestão neste espaço, pois como um negócio que envolve alta soma de recursos financeiros, necessitará de um retorno que seja economicamente viável.

As academias necessitam cada dia mais, das ferramentas de gestão e produção envolvidas em seu processo. Por exemplo, a tecnologia através de seus softwares (automação) que estão presentes em todos os setores da academia, dos equipamentos utilizados nos exercícios, controle de pagamento dos clientes internos e externos, inadimplência até a evasão dos alunos.

O salto no crescimento e abertura de academias ocorreu por volta de 2009. Bem como sua tentativa de profissionalização. Foram inauguradas academias sem nenhum planejamento, desde as mais simples nas garagens e periferias das cidades, até as mais

sofisticadas com a oferta de atividades e horários adequados a cada cliente que possa pagar pelo serviço.

Com o processo de incorporação das teorias de gestão administrativa, nota-se uma mudança no vocabulário, nova arquitetura, novas organizações das funções, novas práticas pedagógicas, bem como um novo perfil dos Profissionais. De certo que este processo está presente nas academias desenvolvidas do que nas menos desenvolvidas. E é a partir desse maior desenvolvimento que identificamos as características do sistema capitalista.

Paralelo à preocupação com o bem estar, o estético e a atividade de auto rendimento a população também está muito mais esclarecida, muito por conta da mídia em geral. E essa população se vale das publicações em jornais, entrevistas em televisão, leituras e até mesmo artigos científicos na área da medicina desportiva para que não corram riscos desnecessários ao praticarem sua atividade.

Segundo SABA (2006), quando diz que todo modelo estratégico de gestão para o setor de academias e centros esportivos devem estar direcionados à satisfação e a manutenção de clientes. É possibilitar que o cliente se sinta confortável em contribuir para o melhor funcionamento da academia, através de sugestões e que os recursos humanos da academia estejam preparados para recebê-las e entender que uma crítica construtiva e melhor para repensar seus métodos de atendimento ou de outra forma corre o risco daquele cliente trocar de academia.

O conhecimento do cliente e suas necessidades são fundamentais para o funcionamento das academias que precisam oferecer atividades condizentes aos anseios dos clientes. As academias, então iniciam um processo de investimento em capacitação de seu quadro de pessoal e oferecendo variação nas atividades para poder atender um número maior de clientes, dentro de uma mesma atividade, mas com objetivos diferentes. Um novo conceito de atendimento, metodologia, estratégia para permanência dos clientes está surgindo.

O investidor que só está preocupado com auferir receita, não pode esquecer que a matéria prima com a qual trabalha, é o ser humano, por tanto, é necessário, também investimento. É preciso olhar o ser humano como um todo.

A academia poderá oferecer um serviço que leve o cliente ao autoconhecimento, respeitar seus limites, evitando atitudes prejudiciais e autodestrutivas. Segundo SABA (2006) a academia deve oferecer serviço de valor que fortaleça a permanência do cliente e

que o faça criar inúmeros vínculos com a academia. Os gestores precisam reformular seus negócios para atender a esta demanda.

Neste sentido, a academia deve representar aos seus clientes muito mais que um lugar onde se pratica de atividade física, e sim um lugar onde haja conscientização dos valores da vida saudável em sua totalidade. Proporcione aos clientes momentos prazerosos e que estes identifiquem o valor do serviço prestado.

Uma das novidades também, surgidas por volta de 2013, continuando com a expansão do setor, foi que muitas academias passaram a oferecer um número imenso das atividades físicas em um só local, o que sem dúvida torna cômodo e facilita a escolha do cliente.

Em contra partida surgiram aquelas academias que se especializaram em uma só atividade, podendo focar seu objetivo em uma só direção e tendo o cliente totalmente envolvido neste ambiente. Por exemplo: academias de lutas, de dança, só natação, etc...

O investimento em equipamentos *High-tech* – os equipamentos aeróbios ou cardiovasculares nos dias atuais são um verdadeiro convite à tecnologia. Com o objetivo de oportunizar e individualizar os treinamentos, os aparelhos trazem variações de tempo, velocidade e inclinação, além de garantir boa performance, feedback e entretenimento aos alunos.

As novidades surgem a cada dia; as esteiras com tela de lcd, os equipamentos, cujos movimentos são muito semelhantes aos naturais do corpo, como o “*transport*” a “escada” e o “*cross-training*”. Mas a coqueluche do momento no Brasil é o equipamento chamado de *Cardio Wave*, aparelho que simula o movimento do esquiador.

Esse equipamento é indicado para o treinamento cardiovascular e o trabalho de resistência muscular, principalmente das pernas e glúteos, musculatura exigida na prática do esporte. O equipamento tem ainda a vantagem de neutralizar o impacto, evitando assim lesões nas articulações, principalmente joelho e tornozelo.

O atendimento satisfatório oferecido ao cliente é fator preponderante para sua fidelização. Na opinião de SABA (2006), quanto mais alunos uma academia conseguir manter, mais novos alunos irá conquistar. Isso significa para cada um aluno fidelizado a possibilidade de, através da indicação, trazer novos alunos, visto que os clientes mais antigos servem de referência para os novos.

O que aqui se verifica é que uma academia pode ser a mais equipada com a melhor e atual tecnologia, se, no entanto, a sua equipe, desde a recepção até os serviços gerais não estiverem em sintonia e sem as mínimas técnicas de atendimento, este empreendimento não se sustentará no mercado.

Uma das novidades no Brasil é o envolvimento do SEBRAE na orientação técnica e tecnológica, através de treinamento presencial para abertura de um empreendimento. Tem fundamental contribuição na elaboração do projeto de abertura de um empreendimento, no caso aqui, uma academia. Que visa nortear as ações serem desenvolvidas nas diversas etapas do projeto.

As academias já estão diversificando seus produtos e precisam agregar valor a estes. Como a comercialização de pacotes promocionais, confecções, calçados e acessórios para prática de atividade física (marketing).

Uma academia que oferece fácil acesso, boa infraestrutura, higiene e segurança. Preenche as melhores condições de retenção e evita a evasão dos clientes. É possível ter inovação na de algumas atividades diferenciadas como a atividade de *Pilates* e exercícios funcionais que tem grande aceitação e pode ser levada até as empresas.

Não menos importantes são as parcerias, sublocação de espaços por horários determinados para médicos e fisioterapeutas que trabalhem com reabilitação pós-cirúrgico, onde o cliente já se fideliza na academia após sua recuperação.

Hoje é muito utilizada a pesquisa de que serviços os concorrentes estão oferecendo para não incorrer no erro e oferecer ao cliente um serviço diferenciado. Pesquisar também as expectativas dos clientes para assim desenvolver um produto melhor e de preferência personalizado o que também amplia as possibilidades de fidelizar os atuais clientes. Além de atrair novos.

O Marketing como ferramenta de administração é sem dúvida uma importante inovação no mercado das academias. Pois, é a partir da divulgação dos serviços oferecidos, através dos instrumentos adequados, mídias. Que colocaremos a empresa no mercado consumidor.

Nos dias atuais, com o advento das mídias sociais, deve se ter um site na internet, não somente para divulgação dos serviços, mas também para divulgação de promoções, eventos e a comunicação com os clientes. As mídias sociais como agente facilitador entre a academia mercado consumidor.

As formas tradicionais não devem ser esquecidas, muito pelo contrário, devem ser consideradas, dependendo sempre dos hábitos e costumes da região. A tradicional propagando boca-boca, aulas experimentais e convites para participação de amigos também são válidos.

Existem varias maneiras de colocar academia em evidência, uma delas é promoção de Palestras, Cursos, Seminários, ministrados por profissionais renomados na área de atividade física e também de Gestão em academia.

Nesta esteira de Marketing, não se pode ignorar as mídias sociais mais pessoais. É fato que os smartphones já dominaram o mundo. Uma pessoa olha em média 150 o celular por dia. Em quantas dessas 150 vezes aparecerem sua academia no celular do seu aluno? A maioria de gestores poderá responder com toda certeza nenhuma! Eis uma oportunidade que não pode ser desperdiçada, principalmente se levarmos em consideração o custo.

As academias não são mais, um produto, mas sim, o produto e como todo bom produto necessita de uma boa venda e a venda nada mais é que marketing extremamente personalizado! Os profissionais, consultores de venda, que hoje são conhecedores do produto. Também devem conhecer e dominar técnicas de influência e inteligência emocional e interpessoal.

Observem que não é simplesmente cobrar resultados, mas preparar todos. As grandes academias, empresas, já oferecem aos seus funcionários treinamento em venda ou tem uma empresa de Marketing que promove e vende seu produto. Sensacional veja o universo de oportunidades que uma academia pode movimentar a sua volta.

Como afirma IVAN MARCO (2010), *Personal Trainer, life coach* e diretor de conteúdo do *fitness XP Group*, grupo que estuda inovação para indústria do Fitness, bem-estar e entretenimento.

As academias de ginástica tribalizaram a proposta populacional de prática de exercício físico. Criaram uma cultura que interfere, por exemplo, no modo como as pessoas se vestem, nas atividades que praticam e até nas suas atitudes quando estão lá dentro. A tribalização faz sentido para quem nasceu gostando de malhar e já construiu um hábito consolidado de se exercitar, ou para quem, mesmo não apreciando muito se exercitar, pelo menos já descobriu um canal agradável com a via ativa. A maior parte da população que quer investir tempo e energia e recursos na esperança de se tornar fisicamente ativa, não enxerga nessa proposta “tribalizada” uma solução, e assim as academias deixam de atender uma fatia enorme da população.

Para atuarem neste contexto de mudanças rápidas e competição, existe a premissa de estar atento ao mercado. Uma parcela da população além do bem estar, também busca diversão, lazer, principalmente que envolva a família (pai, mãe e filhos). Então o carro chefe da academia, não é mais, tão somente o estético, a busca da saúde. Precisam prestar serviços de recreação e lazer.

Na citação, pode se observar que além das atividades formais oferecidas pela academia, também se pode suar a camisa através de brincadeiras divertidas. Podendo literalmente unir o útil ao agradável. Não significa que se devam abandonar os outros tipos de trabalho, mas sim adequar, ofertar, criar novos conceitos, processos novos que gere interesse do consumidor que não esta inserido nesta categoria. E que ele também se sinta especial.

O homem moderno parou de movimentar-se. Com o avanço tecnológico teve sua vida facilitada ao extremo. A ocupação extrema com o trabalho e a necessidade de auferir receita que possa prover o seu sustento, o homem moderno está mais suscetível à doenças quer sejam fisiológicas, quer sejam psicológicas. E a atividade física vem para atuar na profilaxia, manutenção e recuperação da saúde deste homem moderno e de sua família.

Como inovação no Setor de esporte e recreação o Serviço Social do Comércio, é um exemplo a ser seguido como modelo de academia – Clubes inovadores. De maneira inteligente o SESC conseguiu em sua grande maioria dos centros de Atividades oferecerem atividades físicas, recreativas e sociais (trabalho com grupo de idosos e crianças em vulnerabilidade social), visando a qualidade de vida.

A inovação, esta em oferecer além da academia durante a semana (segunda a sexta), um clube de lazer, destinado aos clientes da academia. Que passam a usufruir de toda a estrutura do Centro de Atividades (campo de futebol, piscinas, restaurantes, quadras poliesportivas e espaços recreativos) aos finais de semana.

E o principal resultado desta somatória, entre academia e clube é a permanência do cliente, por muito mais tempo na empresa, o que garante pelo menos a manutenção dos serviços oferecidos.

As potencialidades e oportunidades, segundo OLIVEIRA (2006), para os profissionais da área da Educação Física em se colocar no mercado de trabalho de forma diferenciada com sua atuação em cinco grandes áreas: escola, esporte, academias, empresa e Lazer.

O autor apresenta diversos caminhos que a partir da prática de atividade física, o profissional pode atuar. Mas para que essa atuação seja pelo menos satisfatória, é necessária a qualificação deste profissional, pois o mercado encontra-se mais exigente com a qualidade do serviço.

Partindo do advento das academias, atendimento individualizado, foco nas necessidades do cliente, surge mais uma inovação nesta atividade. Chamado de *Personal Trainer*, Segundo SALCEDO (2010), o *Personal Trainer*, configura-se como o profissional liberal que acompanha e interfere no dinâmico funcionamento do corpo com planejamento e controle de treino, visando conseguir mudanças relacionadas à qualidade de vida de seus alunos.

O campo de atuação deste profissional é muito vasta, indo, desde parques, praças, academias, empresas, clínicas e até hospitais. Mas este profissional também requer uma formação especializada, interdisciplinar, permeada pela Gestão, fisiologia, psicologia social, nutrição, análise econômica, e de mercado, fisioterapia, terapia ocupacional, dentre outras, e há necessidade de engajamento, entra na nomenclatura de prestação de serviços.

A opção pelo trabalho personalizado se dá pelo pragmatismo na obtenção de resultados em menor espaço de tempo, seja pela necessidade e ou dificuldade de ser atendido pelo profissional junto com toda clientela da academia, principalmente nos horários de pico, seja ainda por querer uma atenção, motivação e o principal, a segurança e a qualidade do serviço prestado.

Além de maior prestígio e melhor remuneração. O profissional de Educação Física, está reconstruído ou construindo uma profissão, onde o aluno torna-se cliente, aula por meio de atividade física em negócio e serviço. Desta forma não basta ao *Personal Trainer* possuir excelência em títulos, mas sim, ser um excelente conhecedor do seu aluno (hoje cliente em potencial).

1.3 Panorama Empresarial

Existem vários tipos de investidores, grandes e pequenos. Todos tentando se inserir no mercado de academias, pensando que é uma grande geradora de lucro e uma maneira fácil de ganhar dinheiro.

Para que uma academia alcance o sucesso, ela deverá ter uma gestão profissional. E para se atingir este patamar diversas etapas e fatores devem galgados e vencidos. Embora o

nível dos profissionais qualificados ainda seja baixo ou raro. A realidade é que cada dia mais é preciso ter cuidado ao investir, pois uma academia não é negócio que de retorno imediato e certo, principalmente para quem está iniciando como empreendedor.

O atual cenário econômico, social e político que o país está apresentando, não seria o ideal para investimento em academia, visto que atividade física não é serviço essencial à população, ainda. Segundo dados do SERASA, a inadimplência no Brasil subiu cerca de 6,3% no ano de 2014. As dívidas no cartão de crédito, o índice de não pagadores cresceu perto de 9,3%. Esses dados nos revelam que devemos ficar atentos, que isso certamente irá desembocar no balcão das academias. Que vai gerar inadimplência, evasão e consequentemente queda na arrecadação, gerando fechamento de postos de trabalhos, etc. infelizmente o País é muito vulnerável neste sentido ainda.

A prática do desporto e lazer está efetivamente associada ao bem estar, à saúde pública e ao convívio na sociedade. Segundo dados apresentados em estudos, em média, para cada R\$ 1,0 real investido no esporte há uma economia de R\$ 3,0 reais na saúde pública. (dados do CFEF) Trata-se de uma política social relevante, que se ofertada efetivamente, teríamos ainda mais praticantes.

Vislumbra-se em toda praça uma equipe interdisciplinar (Professor de Educação Física, Fisioterapeuta, Enfermeiro e médica) para atuar na orientação, execução e avaliação dos resultados.

Além da crise econômica e política, ainda há a concorrência. Esta não deve de maneira nenhuma ser ignorada e nem ser temida. Ela está em todos os setores do mercado. Ela não para, e esta cada dia perto de você, na cidade, bairro e rua.

Por isso é de suma importância que você forneça o melhor serviço possível, se puder agregar valor a ele melhor. No cenário atual nos deparamos com uma formação acadêmica dos Professores de Educação Física, ainda bastante distante da realidade. Imagine então na formação de gestores especializados em gestão de empresas (academias). Então é necessário conhecer o cliente e focar nos seus anseios.

Mas com tudo o cenário de crise também se torna terreno fértil para iniciativas inovadoras de gestão. O crescimento das academias no Brasil no ano de 2014 foi de 133%, com modelos, custo operacional, mensalidades que estão mostrando que é possível, para os bons gestores se manterem no mercado e que as oportunidades existem, são reais.

Como os clientes se tornam mais exigentes com a qualidade do serviço e estruturas das academias. Isto é um referencial para o gestor. E este tem que estar muito bem preparado, é o momento de investir em marketing, pois o cliente (mercado) estará interessado em empresas saudáveis e competitivas.

Mas se ficar esperando a crise bater à porta para tomar uma atitude, sua academia estará fadada ao infortúnio. Para que isso não aconteça, “arregace as mangas” acredite, confie na sua competência. É preciso começar a pensar e agir. Se sua academia é um referencial na vida do seu “aluno” cliente, ele não vai se evadir.

Pode se levar em consideração que o problema financeiro afetará com maior intensidade, as pequenas e médias academias. A falta de gestores profissionais à frente das academias poderá levar algumas delas a sucumbir.

É preciso ter *filing*, saber a hora certa e o produto a ser lançado no mercado. Observando as tendências nacionais e mundiais, tem segmentos em franco crescimento dentro das atividades físicas. Tais como: lutas que com o advento do MMA, só cresce o número de praticantes e academias abertas. E em sua maioria gerenciadas por praticantes abnegados sem nenhuma qualificação Empresarial.

As atividades funcionais que só a empresa que habilita profissional (CORE 360°) tem certificados mais 22 mil. Podemos citar também o *crossfit*, modalidade de grande crescimento. Neste mesmo rol estão profissionais não qualificados o que leva a atividade a oferecer riscos ao cliente.

Segundo a ACAD – Associação Brasileira das Academias o mercado é promissor, tanto em crescimento, quanto em expansão. No entanto, não podemos fazer mais do mesmo, pois isso só dividirá os clientes entre as academias.

É necessário, aperfeiçoar os produtos já oferecidos ao cliente e partir em busca de novos produtos que atendam, agreguem valor aos já existentes, mas sempre pensando no cliente, que se busque conhecer o que realmente o cliente deseja e espera encontrar na academia.

O que esta bem claro é que a necessidade do cliente muda muito rápido, em contrapartida o ensino superior, formação acadêmica, não acompanha essa necessidade, demora a se adequar. Resultando em formação incipiente do profissional que ao ingressarem no mercado de trabalho não possuem as habilidades básicas para um bom atendimento e prestação de serviço, cabendo ao mercado ensinar essa pratica.

Existe uma distância muito grande entre, o que as faculdades ensinam, o que os alunos pensam que querem aprender e o que realmente o mercado trabalho precisa. Com isso, segundo ZULAUF (2006), pode-se constatar que os ingressantes no mercado de trabalho tem que adquirir durante seu processo de aprendizado habilidades básicas para empregabilidade.

Existe uma dissonância dos conteúdos ministrados na formação do profissional e sua aplicabilidade prática. Da intervenção, bem como as vertentes, habilidades que o profissional terá que possuir para o desempenho da sua profissão a contento.

Existe infelizmente uma mecanização, fragmentação das habilidades e competências que, muitas vezes, especializamos demais o profissional em detrimento do desenvolvimento de habilidades holísticas.

Hoje se estima que existam 24 mil academias que gera em torno de 320 mil empregos formais. Esse o principal ponto de referência para os investidores. O Brasil é o segundo mercado relacionado ao Fitness no mundo, só perdendo para os Estados Unidos. E apenas 3% da população frequenta academia.

O Brasil tem uma população per capita superior à americana. Nos Estados Unidos existe um estabelecimento para cada 10,5 mil americanos, no Brasil é uma academia para cada 9,1 mil pessoas. Em números absolutos, os EUA contam atualmente com 29.960 empreendimentos, contra 21.760 negócios brasileiros (agência SEBRAE Notícia).

“Esse desempenho indica que o setor não está tão vulnerável às oscilações da macroeconomia, graças a vários fatores, como a popularização da prática de esportes, a cultura brasileira que valoriza a boa aparência e forma física, o aumento da expectativa de vida da população e a nova composição de classe sócio - econômicas no país”, afirma o Presidente do SEBRAE Nacional, Luiz Barretto.

Diante deste cenário podemos afirmar que o Brasil é viável no segmento academia.

Tem o principal que é a clientela. E esta clientela variada, distinta, mas exigente. Por consequência a academia precisa se profissionalizar para poder focar em produtividade, minimizando os custos, aumentando a lucratividade e o nível de competitividade. Sem deixar de atentar às inovações do mercado legal dos negócios para aproveitarem o crescimento potencial nos próximos anos.

CAPITULO 2 - A GESTÃO COM BASE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Este capítulo trata da gestão focada no atendimento ao cliente, dando destaque aos conceitos envolvidos no atendimento, a qualidade nas informações oferecidas a quem procura por serviços de excelência visando a satisfação do cliente. Além disso, o capítulo evidencia a importância de fidelizar a clientela e a pertinência de um bom programa de Marketing para a rede de contatos na empresa.

2.1 Atendimento e Conceitos Básicos

O presente estudo visa avaliar o atendimento prestado ao cliente, desde a sua visita à academia, passando por todas as fases até seu ingresso propriamente dito na academia. O primeiro contato, o acolhimento oferecido pela recepcionista ou equipe de recepção da academia é primordial, pois será a partir dele que o cliente em potencial tomará a decisão de aderir ou não aos serviços oferecidos, aumentando assim o número de clientes, receita e melhoria nos lucros da empresa.

Como se diz a sabedoria popular “o cliente tem sempre razão”. Se o empreendedor ratifica esta informação, é bom retificar seus conceitos e pensamentos em relação ao cliente. Pois para que o cliente busque a academia, existe um processo. E o que é principal para academia, é que este cliente se mantenha fiel. Para isso é necessário utilizar outro processo. Cada um no seu momento e hora certa de intervenção. Na ansiedade de trazer clientes a qualquer custo para a academia o empresário pode cometer um erro grave e terminar por perder tempo e recursos financeiros.

A preocupação com o processo de fidelização deste cliente é primordial para o sucesso de qualquer empresa. Segundo BORGES (2013) o objetivo de toda empresa é certamente auferir receita para se sustentar e obter lucro, mas a razão da empresa existir é o cliente, e é em função deste que a empresa direcionará suas campanhas de marketing, tendo como foco principal sua aderência e permanência aos serviços oferecidos.

É preciso conhecer individualmente cada aluno, estar a tento a cada detalhe, pois é da permanência dele que depende a sobrevivência do negócio. O cliente é o propósito, é parte essencial da empresa e sem ele o negócio fecha as portas.

Segundo NEVES (2006, p. 75), acredita-se que, “na luta pela sobrevivência, as organizações têm buscado oferecer qualidade em produtos e serviços. Mas, diante da concorrência, que oferece os mesmos produtos, o atendimento ao cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações”.

Então partindo da citação acima podemos ratificar que o primordial para que uma academia tenha sucesso e longevidade, é necessário se dedicar ao máximo, à formação, preparação dos seus clientes internos, afim de que estes se tornem exímios interlocutores e disseminadores dos objetivos e missão de sua academia, junto a o cliente externo.

De acordo com NUNES (2014), mesmo o cliente interno tendo conhecimento da filosofia da empresa, tenha segurança na execução de suas funções. É necessário estarem atentos à proatividade quando do atendimento ao cliente externo. Sempre prestar informações corretas e completas, ter paciência e simpatia. Ocorrendo falha neste processo, situações, já denota um grande erro, se este fato voltar a se repetir, pode ser um entrave no relacionamento empresa X cliente.

O ponto de convergência do atendimento deve envolver todos os setores da empresa, todos os colaboradores em uma ação organizada que vise sempre atender e satisfazer os anseios do cliente.

A qualidade de um produto ou serviço, que poderá ou não ser medido objetivamente é quem garantirá a satisfação ou não do cliente, consequentemente a manutenção do negócio no mercado. É necessário estabelecer uma relação cordial e próxima, junto ao cliente para que se conheçam as suas necessidades, possibilidades e anseios. O mais detalhada possível como afirma LACERDA (2005, p. 20,), “qualidade é filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e máxima satisfação das expectativas do cliente”.

Com os clientes passando a ter um maior grau de consciência e crítica em relação aos serviços. As empresas passaram a se preocupar e evitar que os seus produtos chegassem ao mercado com defeito, o que sem duvida, não seria competitivo e fadado ao fracasso. A esta abordagem foi denominada de Controle da Qualidade.

Esse controle de qualidade foi aplicado em todo o processo de produção de um bem. Desde a sua concepção no projeto até sua finalização, objetivando a segurança e o alcance de zero defeito. Desta forma este conceito também chegou até a prestação de serviço ao cliente.

A explicação de qualidade se relaciona com o discernimento e consciência de cada cliente ocorre de diversas maneiras de conceituá-la e outras de colocá-las em prática. Existem ainda várias maneiras de entendê-la.

CARPINETTI (2010, p. 13) explica

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas. No entanto existe certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido ao subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar coisas bastante distintas.

O termo é muito utilizado no âmbito empresarial e na coletividade. É preciso que qualidade esteja bem definida na academia, com critérios estabelecidos para evitar interpretações diferentes e imprecisão na sua finalidade.

Apesar disso, PALADINI (2011), diz que apesar da qualidade ser uma palavra de domínio público, não se deve usá-la de qualquer forma, pois, os conceitos usados para definir qualidade de maneira incorreta podem levar a gestão da qualidade a ações inadequadas que podem induzir a empresa a perder competitividade. Portanto, vários autores têm buscado uma definição mais correta da qualidade, a fim de mostrar a necessidade dentro das organizações e extrema importância no mercado.

Não se trata de poder empregar a palavra qualidade de qualquer forma. É necessário cautela, pois de uma interpretação equivocada podem ocasionar uma série de atitudes e processos errados, tendo como consequência perda de tempo e recursos. No caso específico da academia, clientes.

2.2 Qualidade no Atendimento

Para CHIAVENATO (2007, p.216), o cliente é imprescindível para empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio. É premissa de qualquer empresa ter excelência no atendimento ao seu cliente. Averiguar, estudar a relevância de seu produto para a satisfação do seu cliente, pois sem cliente empresa nenhuma sobrevive.

A qualidade é um conceito intrigante, que de tem grande poder de decisão na hora da aquisição de um serviço ou produto em detrimento de outro. Muitas vezes o cliente prefere adquirir um serviço ou produto mais caro a correr risco com um serviço de qualidade duvidosa mais barato, que não conhece a procedência ou recomendação. O cliente não

investe seu capital em serviços que não lhe oferecem retorno satisfatório, isso está incutido na consciência de consumidor.

Segundo KOTLER e KELLER (2006), as empresas atualmente vêm enfrentando uma concorrência jamais vista, se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação e marketing bem concebida é o forte do relacionamento com os clientes. Aqui fica claro que os autores alertam que é necessário ter conhecimento de todo o conjunto de ações que provêm, desde a concepção, criação, desenvolvimento, lançamento e a manutenção de um produto ou serviço no mercado consumidor. Deve haver uma sensibilização dos clientes para o valor do produto.

Nesses tempos de grande competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está além do que um sorriso no rosto. Segundo DALLEONE (2008), o bom atendimento ao cliente é uma combinação entre os elementos: qualidade, eficiência, custo do produto ou serviço, distribuição e rapidez. Todos esses elementos são promotores do ambiente que facilita a implantação ou conquista da fidelidade.

Aqui é importante ressaltar que existe todo um processo que permite além do fornecimento de um produto ou prestação de um serviço de qualidade, levará não só a trazer para si o cliente, bem como conseguir a sua permanência com aquele produto ou serviço.

Mas é preciso que o cliente perceba e reconheça o valor do serviço. A qualidade vem evoluindo e se aprimorando ao longo dos anos, por essa razão é que ARAUJO (2009, p.239), define qualidade, “como a busca pela perfeição a fim de encantar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedade de empresas a lhes oferecer produtos”.

O que o autor se refere, é que não basta todo esforço em oferecer o melhor produto acabado. É necessário que este produto ou serviço, seja versátil, capaz de atender a uma grande parcela da população. Ter fácil aceitação e fidelização.

De acordo com SABA (2006), pesquisas realizadas em diversas partes do mundo comprovam que, aproximadamente seis meses após terem se matriculado em academias, e iniciado um programa de atividade física, 50% das pessoas desistem.

Neste contexto, existem diversos fatores que contribuem para essa desistência. É necessário que as academias desenvolvam ferramentas de avaliação e acompanhamento dos seus alunos para identificar com clareza os pontos que mais contribuem para essa desistência e assim poder evitá-la. Notadamente a competitividade que se estabeleceu no setor, também deve ser levada em consideração e atentar para as novidades do mercado.

Qualidade total - Esse é um conceito também bastante discutível, visto que para defini-lo há a necessidade de muito critério. Segundo ERIKSOON e TORSTENSSON (2006), definiram que as organizações que pretendem agregar valor aos serviços e produtos, devem padronizar processos, e, ao mesmo tempo, atender as expectativas dos clientes.

Os autores relacionam sempre, a necessidade dos clientes com seus produtos devidamente definidos com padrão e diferenciação no mercado, bem como todo o mecanismo de produção, as etapas sempre respeitadas para que não haja perda de qualidade.

Por outro lado, POUBEL (2007), diz o seguinte: a gestão pela qualidade objetiva assegurar que o projeto será concluído com a qualidade desejada, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente e os requisitos do produto. Neste processo de gestão, o foco é evitar falhas.

Qualidade Total, ainda que utilizada em diversas empresas com diferentes produtos e serviços, a essência é a mesma o cuidado com o processo de produção, e ou elaboração do serviço, até sua entrega ao cliente. Evitando perda de tempo e recursos de qualquer ordem. Que ao chegar neste cliente, não só o satisfaça, mas o encante e se puder conter algum valor agregado melhor. Impedir que falhas aconteçam durante o processo é fundamental, pois desta maneira não será preciso improvisar ou atrasar a entrega de um serviço ou produto.

A qualidade total tornou-se uma prática que sempre vem buscando evoluir um determinado negócio, a partir do desenvolvimento de métodos próprios que os diferencie dos concorrentes. Agora não mais preocupados somente com a satisfação do cliente, mas que venham superar suas expectativas.

A satisfação do cliente foi identificada como a chave para o sucesso. Um cliente satisfeito pode disseminar quase que imediatamente essa informação. Mas é primordial que este cliente permaneça na academia. E para que isso aconteça, a academia deve sempre procurar contratar profissionais qualificados que contribuam para prestação de um bom serviço. Muito embora isto seja um fato bastante conhecido, existem ainda empresas que insistem em não dar atenção e tratar com descaso os seus clientes.

A satisfação é um componente habilitado à fidelização do cliente junto à empresa, tornando-o companheiro comercial. Relação de compra e venda. De acordo com KOTLER e KELLER (2006, p.144):

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação dos Clientes nas Academias

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornam rotineiras.

A academia deve dispor de ferramentas de aferição do grau de satisfação de todos os clientes, principalmente os com mais tempo de empresa. Pois é aferindo essa satisfação que a empresa poderá oferecer e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e ter a sua permanência por mais tempo no mercado. Sempre ouvir as queixas, aceitar sugestões e fomentar sua participação no lançamento de um produto ou serviço. Sem deixar de citar que devido seu conhecimento dos trâmites e processos de funcionamento da academia, o tempo que se leva para atendê-lo é bem menor se comparado a um cliente novo.

Por outro lado um cliente insatisfeito, mal atendido, estabelece uma relação ruim com a empresa, ocasionado como consequência à perda desse cliente. O que de certo vai desencadear uma série de acontecimentos prejudiciais a sua gestão. Como diz BEZERRA (2013, p.09) “O local é bonito, animado, mas o atendimento é péssimo!” por isso não adianta ter a melhor arquitetura, os melhores aparelhos e os mais belos profissionais. É necessário investir na qualidade do atendimento.

O ambiente de serviço deve ser favorável ao desempenho das funções dos colaboradores. As relações pessoais e interpessoais entre líder e liderados poderão incidir diretamente na qualidade do atendimento ao cliente. De acordo com FIDELIS e BANOVA (2007, p.27) define que:

Quando as pessoas percebem que o seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e engajadas nos objetivos da empresa. O ambiente da empresa deve promover condições para que esse reconhecimento seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima favorável para a formulação de estratégias internas orientadas para o cliente externo, fator crítico do sucesso numa época de grandes desafios pela conquista do consumidor.

Toda vez que se valoriza, incentiva e se identifica claramente a atitude de um colaborador proativo, com certeza o resultado é mais produtividade. No entanto essa valorização precisa ser internalizada como premissa da empresa e em consciência aquela atitude proativa, levará a definição ou até mesmo redefinição dos processos de atendimento ao cliente. Visando sempre a sua satisfação e que se mantenha fiel à empresa (academia). Os

colaboradores são também a coluna vertebral da empresa, deles depende o sucesso da organização, por isso é preciso mantê-los motivados a todo o momento.

Em uma perspectiva do cliente, a academia precisa oferecer diversificação de atendimento, no entanto, individualizado, especializado que venham de encontro as suas expectativas como afirma AGUIAR (2007, p.69):

Se uma empresa não tiver conhecimento dos fatores que levam o cliente a lhe dar preferência, poderá, futuramente, enfrentar um novo concorrente que identifique melhor essas variáveis e que ofereça um maior valor na percepção do cliente. Assim, deve-se seguir a lógica de que um cliente só se mantém fiel a uma determinada empresa enquanto isso lhe for conveniente.

É preciso saber o que o cliente busca e valoriza na academia, qual o serviço(s), atendimento(s) que promovem e estimulem a permanência deste cliente. É necessário aperfeiçoar, investir e ampliar as opções de conveniência para que a esse cliente se mantenha fiel à academia. É um processo diário no qual o gestor e toda sua equipe devem estar imbuídos.

2.3 A importância da fidelização dos clientes

A expressão fidelização dos clientes é comumente usada para indicar a relação continua e estável, que uma empresa tem com seus clientes, que utilização esse serviço por um longo período de tempo. Baseado na segurança e confiança entre si. Para que esta fidelização ocorra, é importante a troca mútua de informação, haja um *feedback* contínuo entre as partes envolvidas no processo.

A este ponto de vista, AGUIAR (2007, p.37), cita que é mais importante à academia (empresa) se preocupar em zelar pela fidelização, antes de se preocupar com a busca de novos clientes:

“Para as academias de ginástica vale a premissa de que é mais válido satisfazer e manter os alunos já matriculados do que estar sempre se preocupando em conquistar alunos novos. Neste contexto, é fundamental ressaltar que cada cliente é único, com necessidades e desejos específicos, e por isso espera ser tratado também de forma única”.

É necessário um planejamento, uma estratégia voltada para diagnosticar como esta sendo realizado o atendimento dos clientes, qual o grau de satisfação existente por parte do cliente. A partir deste diagnóstico, analisar, aperfeiçoar os pontos positivos e rever os pontos negativos que porventura se manifestem. Intervir sistematicamente no processo de

atendimento ao cliente, pois um cliente satisfeito, referenda o trabalho, mas um cliente insatisfeito pode denegrir a imagem da academia para potenciais clientes.

A satisfação do cliente implicará na retenção e permanência dele na academia. A percepção do valor do serviço oferecido, atrelado ao atendimento é o que será determinante para sua escolha preferencial. A competência técnica é fundamental para sobrevivência, pois é da sua aprovação que depende diretamente a frequência e permanência dos clientes.

É preciso que o gestor da academia esteja atento as mudanças de atitudes dos alunos. Assim que seja observada alguma falha no processo de atendimento com qualidade, essa seja imediatamente corrigida. Segundo BORGES (2013), e como é praticamente impossível o gestor está sempre presente em todos os setores da academia, é imprescindível a colaboração dos Professores de Educação física no processo de atendimento e satisfação do cliente.

Neste contexto o profissional de Educação Física é quem atende trata com o cliente diretamente todos os dias. Estabelecendo uma relação direta com o cliente, onde a qualidade de seu atendimento, uma atitude pessoal faz a diferença, entre a permanência ou evasão deste cliente.

Os indivíduos que procuram as academias, principalmente nos dias atuais, não tem somente por objetivo o fim estético ou o competitivo, mas procuram um momento de lazer, de reunião com os amigos, seja do convívio familiar ou do trabalho. Estão em busca de atenuar o stress do dia. E também tem ainda aqueles que até decidem sobre um fato do dia que porventura não tenha ficado bem estabelecido. Por isso a importância do Profissional de Educação Física, saber a hora certa de intervir ou contribuir com o cliente na medida do possível.

O Profissional de Educação Física precisa estar seguro da responsabilidade para com o seu cliente, precisa fazer do seu atendimento uma ferramenta que transmita confiança, pois desta maneira o cliente terá tranquilidade e segurança no direcionamento de seus objetivos. O que vai gerar como consequência uma empatia e valorização do trabalho deste profissional. Gerando a fidelização deste cliente. Como afirma SABA (2006, p.111).

“Só o conteúdo não basta. A forma também é importante. O Profissional de Educação Física pode ser um profundo conhecedor. Mas, se for um chato, ninguém vai querer participar de suas aulas. Ele deve passar este conhecimento de forma agradável. Por tanto entram em cena suas habilidades em estabelecer relacionamentos interpessoais [...] assim o profissional de Educação de Física tem que ser motivador e ao mesmo tempo, demonstrar um nível de conhecimento elevado para que o aluno o respeite e confie em seu programa de treinamento.”

Neste contexto a postura do Profissional de Educação Física de como se apresenta, ao respeito que transmite o treinamento ou aula, o domínio de seu espaço de trabalho, a forma com que estabelece a sua valorização dentro da academia é fundamental para gerar uma relação duradoura e lucrativa para ambos. O profissional através do seu carisma visará à eficiência e equidade na prestação de seu serviço.

Perante todo o cenário que se apresenta, torna-se necessário o investimento em Marketing, que segundo KOTLER; ARMSTRONG (2005) é a forma de satisfazer os desejos do cliente proporcionando um consequente benefício para o seu negócio. Os dois principais objetivos do Marketing são: atrair novos clientes, assegurando-lhes valor superior ao concorrente, e manter os cliente atuais proporcionando-lhes satisfação.

Para o ambiente de academia é primordial que esses aspectos do Marketing sejam observados, pois depende diretamente da sua interpretação que fidelizaram os clientes. É necessário proporcionar e conscientizar o cliente que a partir da pratica do exercício físico, bem sistematizado, promoverá resultados a curto, médio e longo prazo na sua saúde. Incorporando essa prática ao seu cotidiano.

A satisfação do cliente é uma relação que precisa de um processo de gerenciamento e entre esses processos, existe o Marketing, especificamente o Marketing de relacionamento que de acordo com MARTINS (2006, p.80), corresponde a:

[...] uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento que se deseja buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

A relação se destina à satisfação do cliente e auferir receita para empresa. Estabelecer diversas vias de intercomunicação interna e externamente, com o objetivo de divulgação e conhecimento do serviço em todas as suas etapas, não só para os clientes diretamente atendidos, mas também para toda cadeia produtiva envolvida na prestação deste serviço.

Todo esse processo não ocorre de uma hora para outra, segundo COBRA (2009, p. 27), o Marketing de Relacionamento se distingue por cinco níveis: o nível básico, o nível reativo, o nível responsável, o nível proativo e o nível de parceria.

O nível básico é entendido como as necessidades primarias demandadas pelos clientes. No nível reativo, o empenho realizado pela organização para ofertar o produto é o mesmo ou maior do que a concorrência. No nível responsável, é atender respeitando o direito

do consumidor. O nível proativo se refere a antecipar à concorrência, buscando oferecer aos clientes serviços não esperados.

Assim, na parceria procura-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de forma a agradá-los sempre. BORGES (2013) e, para isso, é de suma importância que eles tenham, em relação ao produto ou serviço, um valor percebido elevado.

Existe todo um planejamento para elaboração e oferta de um produto ou serviço, desde o diagnóstico realizado junto aos anseios e necessidades do cliente, para se efetuar a colocação no mercado, que não poderá se igual ao da concorrência, deve sempre oferecer superioridade na qualidade, quantidade, levando em consideração a legislação pertinente e custo. Surpreender o cliente de maneira positiva e perceber a relevância deste produto ou serviço. A partir desta percepção satisfatória criar vínculos de fidelidade.

Entre os níveis de Marketing de Relacionamento, o mais presente é o nível de parceira. Esta parceira está sendo estabelecida entre clientes internos, externos e fornecedores. Já perceberam que quanto melhor este relacionamento, maiores são as chances de permanecer vivo no mercado, cada dia mais competitivo.

A construção da satisfação do cliente que adquiri o produto ou serviço, através da qualidade desse produto e que esse lhe ofereça benefícios palpáveis, que se diferencie dos demais produtos da concorrência, decretará a superioridade desse produto ou serviço. Nesta relação não é admitida a deslealdade e descompromisso, seja de qual etapa ou participes, representa um processo no qual todos aspiram ao aumento da rentabilidade, compatibilidade de objetivos e extrema confiança.

Dessa forma, o Marketing de Relacionamento torna-se um instrumento precioso para a conquista, permanência e fidelização dos clientes. Esta área da gestão precisa ter um direcionamento bem definido dentro das empresas se quiserem se manter competitivas.

2.4 Marketing: Vantagens para Gestão do Atendimento

Para KOTLER e ARMSTRONG (2007), administração de marketing é a arte ciência de escolher mercados-alvos e construir relacionamentos lucrativos com eles.

Então deve-se empregar o conhecimento científico, novamente que identifique os clientes em potencial, as reais necessidades ou expectativas destes e tentar supri-las de maneira satisfatória. Mas aliada a sutileza e visão de empreendedor.

Ainda de acordo com KOTLER e ARMSTRONG (2007), definem marketing como: um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação e troca de valor com outros.

Aqui os autores já afirmam que o marketing é um processo, uma relação que muitas vezes não é percebido pelo cliente. Este fica satisfeito com a entrega ou recebimento de um produto ou serviço não se inserindo neste processo, não percebendo o seu real valor.

Segundo GONÇALVES (2008), a função do marketing, Mix de Marketing, engloba as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo as necessidades dos clientes; as decisões de preço, o qual é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para empresa; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes.

Segundo o autor é necessário seguir alguns passos de planejamento estratégico, afim de que o produto eleito para campanha venha ter valor que quando submetido à apreciação da clientela possa gerar lucro e ao mesmo tempo satisfação para a empresa e para o cliente. É necessário todo um estudo para que cada etapa do processo não sofra interrupção ou fragmentação e seja executada com eficiência e eficácia.

A definição de produto segundo KOTLER e ARMSTRONG (2007), é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Dessa forma os autores informam que algum bem determinado à satisfação, necessidade ou desejo de uma ou mais pessoas, é um produto. Na realidade produto aqui é um bem tangível, pode ser mensurado, tocado.

Para LAS CASAS (2007) para serviço, afirma que constituem em uma transação realizada por uma empresa ou por um individuo, cujo objetivo não está associado a transferência de um bem. Nesta citação o autor informa que o serviço é algo intangível, não pode ser tocado fisicamente e o seu resultado o cliente ainda não conhece. Que só com o tempo e máxima eficiência se estabelecerá no mercado.

De acordo com KOTLER e ARMSTRONG (2007), a ferramenta preço seria a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço. Para se chegar ao valor numérico de um serviço ou produto é necessário saber o seu custo

total, desde sua concepção até sua exposição para venda. É o elemento do Mix de Marketing que gera lucro e é o mais versátil, pode-se alterá-lo com rapidez e concorrência é que tem maior influência no preço do produto ou serviço.

Promoção segundo LAS CASAS (2006), propaganda é qualquer forma de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado. É a forma de apresentar o produto ou serviço à clientela, é comunicação com os clientes existentes e com os clientes potenciais. Não deve ser realizada de qualquer forma, todos os esforços devem ser elaborados de maneira sistematizada para uma comunicação consistente.

Nesse contexto existem as boas relações, que devem ser desenvolvidas com os diversos clientes da empresa, que visa sempre a venda de uma imagem favorável, uma construção positiva da imagem da empresa e aqueles eventos desfavoráveis que porventura surgirem devem ser administrados.

Praça na visão de KOTLER e ARMSTRONG (2007) é um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou empresarial. É uma ferramenta do Mix de Marketing que é responsável pela distribuição do produto ou serviço, é a organização do fluxo físico do produtor até o consumidor final ou usuário empresarial. Essa distribuição ainda pode ser por via direta, sem participação de terceiros, ou indireta, com a utilização de terceiros (atacado e varejo). Os fatores que podem orientar a escolha do melhor sistema de distribuição são: classificação dos bens, disponibilidade de recursos, potencial de mercado, concentração geográfica dos clientes, necessidade de estocagem, complexidade do bem, entre outros.

As vantagens que se consegue com a gestão no atendimento são inúmeras ou podem ser definidas previamente. Sofrem análises periodicamente para avaliar o alcance dos objetivos. Essa etapa do planejamento da empresa só se tornará em vantagem se o gestor tiver habilidade de lidar com o improvável, pois o que está planejado se controla através de instrumentos determinados. Já as intercorrências tem que ser bem administradas.

Segundo do SEBRAE (2010) a empresa, por exemplo, em seu planejamento define etapas a serem avaliadas: a primeira etapa consiste realizar a avaliação mensal do desempenho das equipes: recepção, administração, técnica operacional e serviços gerais. Onde cada uma delas tem uma meta a ser atingida que ensejará no cumprimento da meta geral estabelecida para o período.

Em seguida, existe a pesquisa do nível de satisfação de clientes (trimestral) que é realizada através de questionários abertos e fechados para que se tenha uma noção do rendimento da empresa junto ao cliente. Sem deixar de oferecer a oportunidade de sugestões para melhoria da qualidade dos serviços.

Na sequencia procede-se o controle estimado de custos que é utilizado em todas as áreas da empresa, desde o material de expediente, passando pela limpeza, manutenção dos softwares, equipamentos, combustíveis, encargos sociais e folha de pagamento.

Logo em seguida, há a variação do número de matrículas realizadas, antes, durante e depois das promoções criadas, onde é verificado o cenário em que se encontrava o serviço de matrícula, e o impacto que se observou com a promoção e depois desta. É a aferição do resultado da promoção e o que pode ser melhorado.

Finalmente, existe o faturamento projetado x realizado, sendo que neste item avalia-se todas as ações planejadas e previstas de atendimento, satisfação e fidelização com os resultados alcançados ao final do processo. Que também pode ser por tempo ou etapa determinado: mês, bimestre, trimestre, de acordo com o planejamento.

Planejar é primordial, e dentro desse planejamento nunca esquecer o foco principal que é o cliente. E que cada cliente é único, a estratégia utilizada para um, nem sempre atenderá a todos. Por isso é necessário aprimorar a todo o momento o atendimento, bem como tentar agregar outro serviço que dê suporte e diferencie o serviço em relação à concorrência. Sem esquecer que o objetivo principal da empresa é auferir lucro.

FURTADO (2009), assevera que a academia, como negócio, passa a romper com os laços de interesses dos donos pela área e foram transformando-se em empresas geridas a partir de teorias administrativas com intuito fundamental de acumular capital.

As academias como investimento promissor, invariavelmente, deixam as mãos dos proprietários amadores, abnegados e praticantes de atividades físicas para serem geridas por investidores profissionais, que se utiliza de todas as técnicas e processos disponíveis para obtenção de lucro.

A preocupação com o plano de marketing de qualquer empresa é fator fundamental para o seu sucesso e permanência no mercado. É preciso ter o discernimento que academia não é só um conjunto de máquinas e pessoas exercitando o corpo, mas sim onde se trabalha com seres humanos com todas as suas peculiaridades, que apesar de didaticamente se use a dicotomia corpo e mente, o ser humano é um só, integral na sua essência.

CAPÍTULO 3 - HISTORIA DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA NO BRASIL

3.1 Evolução Histórica

Os espaços para prática da atividade física sempre existiram em todo mundo. E no Brasil não poderia de ser diferente, visto que sendo um país composto por uma população de diversificada etnia e imigrantes, que quando aqui se estabeleceram, trouxeram consigo sua prática de atividade física, através de danças, jogos e treinamento militar e principalmente a prática de artes marciais, que em espaços adaptados originaram as primeiras academias.

No Brasil, especificamente, de acordo com os estudos de CAPINUSSÚ & COSTA (1989), foi em Belém por volta de 1914 que teve origem as academias de cunho comercial. Onde se oferecia a prática de artes marciais ministradas pelo japonês Conde Koma. Em 1925 na cidade do rio de Janeiro, o português Enéas Campello, concebeu o primeiro ginásio para prática da atividade física, onde se ofertavam o halterofilismo e a ginástica olímpica.

Esta prática era orientada por desportista que tinham como objetivo ensinar e difundir, principalmente as artes marciais. Geralmente abnegados, eram cidadãos comuns à sociedade que depois de sua jornada de trabalho, dedicavam-se ainda a pratica de uma determinada arte marcial e se propunham a difundi-la através de seus conhecimentos. O pagamento, quando havia era um tipo de ajuda para aquisição de materiais e equipamentos destinados e necessários a pratica esportiva.

Inclui-se aqui a pratica do halterofilismo e ou fisiculturismo que mais tarde, tornar-se-ia a musculação. Atividade praticada com auxilio de pesos e aparelhos cujo objetivo principal seria o desenvolvimento da força e da musculatura corporal.

Segundo NOVAES (1991) e BARROS (1996), As primeiras academias passaram por um período de adaptação e maturação entre os anos 30 e 80, quando se deu de fato sua expansão em todo o território nacional, já de forma estruturada e reconhecida pela sociedade atual como o local onde se praticava atividade física de forma sistematizada.

A academia propriamente dita passa a ser vista como não só um local de prática de uma determinada atividade física, mas também como uma oportunidade para investidores e profissionais da área de Educação Física serem absorvidos como mão de obra, se desenvolverem dentro da profissão e também donos do próprio negócio. No entanto existia a

carência de regulamentação da profissão, faltava à infraestrutura adequada e principalmente profissionais qualificados, tanto para ministrar aulas, quanto para gerenciar as academias profissionalmente.

Segundo TOSCANO (2011), a academia de ginástica pode ser apontada como sendo um centro com potencial para demanda em serviço de saúde primário, sendo possível sua ampliação para outros níveis de prevenção.

Como o principal objetivo das academias é de melhoria da qualidade de vida, entenda-se que a prática regular de atividade física contribui para melhoria de todas as funções fisiológicas do ser humano, elevando o nível de qualidade de vida e saúde. A academia, além de ofertar atividade física contribuía para o estímulo e manutenção da saúde dos praticantes.

Após o período de maturação, já por volta dos anos 80, segundo MORAES (2006), surge a ginástica localizada, que invadiu as academias do rio de Janeiro e São Paulo. Surge também a ginástica aeróbica que levou as mulheres para dentro das academias, pois prometia perda de até 500 calorias por hora, uma nova fonte de ganhar dinheiro, agindo no ponto fraco de quem queria perder peso.

Neste período a academia deixa de ser território predominantemente dos homens, das artes marciais e do halterofilismo. A ginástica localizada realizada ao som de músicas despertou o interesse das mulheres que queriam praticar atividade física mais direcionada para elas, era um público ainda não percebido no universo das academias.

Quase que simultaneamente, surge o movimento da ginástica aeróbica, também chamada de ginástica de alto impacto, com aulas coreografadas ao ritmo de músicas pré-selecionadas de acordo com objetivo. Essa modalidade de ginástica teve como grande difusora a triz Jane Fonda. Consistia em aulas com saltos, flexões de braços, exercícios abdominais. Movimentos complexos para um iniciante, o que provocou em seus praticantes uma série de lesões articulares.

Segundo MORAES (2006) para amenizar os efeitos e traumas oriundos da ginástica aeróbica, surgiu a ginástica de baixo impacto, substituindo os saltitos e giros por passadas suaves, onde um dos pés deveria estar sempre no chão em qualquer passo ou transição.

A ginástica aeróbica era uma atividade de ritmo acelerado e envolvente. Não se atentou que, para sua prática o aluno deveria ter certa capacidade e condicionamento físico mais desenvolvido. Esta falta de nivelamento é que levou a um grande número de praticantes

lesionados. O que suscitou uma análise mais criteriosa sobre os benefícios desta modalidade para os seus praticantes, chegando à conclusão que esse método deveria ser substituído pela ginástica de baixo impacto, onde se retirou os saltos, giros e velocidade de execução, fazendo com que, a ginástica de baixo impacto em uma atividade segura, saudável e que poderia ser praticada por uma parcela maior de praticantes.

De acordo com MURER (2007) com a abertura do mercado externo e a globalização, as academias se viram num paradoxo: ou se modernizavam através de novos e modernos equipamentos, bem como novas aulas e tendências ou ficavam sucateadas e condenadas a fechar.

As academias passaram a ser um centro de investimento, onde a profissionalização era fundamental. Tornaram-se empreendimentos que já se notava a característica de consumo de serviços e bens de valor agregado. Os proprietários passaram a oferecer quantidade e qualidade de aulas diversificadas e padronizadas com o objetivo de atender e satisfazer a clientela.

Segundo FURTADO (2009), no final dos anos 90, chega ao Brasil a *Body Systems*, empresa especializada em ginástica e suas variações com suas aulas pré-coreografadas ou aulas prontas, provocando um impacto significativo no mercado. Chegou com uma variedade de produtos, modalidades a serem implantadas e oferecidas aos proprietários, profissionais de Educação Física e clientela das academias. Era a oferta de diversos planos onde se permitia o acesso a todas as modalidades da *Body Systems*: *Body Combat*, *Body Balance*, *Body Pump*, *Body Step* *Body Jam*, *RPM* inclusive a musculação, diferenciando-se dos pagamentos por modalidade.

A variação e utilização de implementos em uma aula de ginástica era tamanha que esta empresa especializou-se em preparar aulas e comercializa-las em todo o mundo, inclusive no Brasil. Tratava-se de certificação dos profissionais e de uma franquia de aulas e métodos, devidamente patenteados, a serem utilizados por uma academia, que tivesse condições pagar pelo pacote.

A *Body Systems* percebeu que uma mesma aula de ginástica poderia ser realizada e praticada em qualquer lugar do mundo, visto que o espaço utilizado para essas aulas é o mesmo, o que poderia variar seria o tamanho. Independente de geografia e da cultura, é um espaço de grande potencial financeiro. Foi então a popularização da ginástica nas academias.

Segundo PEREIRA (2005, p. 22), as transformações do mundo estão obrigando as academias a repensar a forma de gerenciar seus colaboradores. Novos concorrentes, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e uma sociedade voltada para competição ditam o ritmo das atividades nos negócios.

Paralelamente a musculação também teve que acompanhar a abertura comercial e a modernização dos equipamentos que surgiram. Essa modernização trouxe também novos conhecimentos e métodos científicos para melhor aplicação da musculação em sua essência. Começa há haver uma distinção entre fisiculturismo e musculação, o que até hoje não é comum. Visto que o pensamento de quem procura uma academia é tão somente ganhar músculos.

A musculação hoje é aplicada como forma de profilaxia, higiene e no combate de doenças metabólicas, hipertensão arterial, cardiopatias e recuperação nos pacientes pós-operatórios de diversas cirurgias, musculo esqueléticas, neurológicas e na prevenção de osteoporose. E é base para o treinamento de diversas modalidades esportivas de baixo e alto rendimento.

Segundo o Dr. Stephen Roth, fisiologista do exercício da Univerty of Maryland, relata em seus estudos que aproximadamente após quarenta e cinco ou cinquenta anos as pessoas perdem cerca de 10% de massa muscular a cada década. O que o Dr. Roth descreve é um cenário desfavorável, no entanto, a falta de conhecimento científico e dos benefícios que hoje são palpáveis, por muito tempo deixaram atividade musculação esquecida. Os benefícios que a pratica da musculação, através de programas bem elaborados, podem trazer em um curto espaço de tempo, três a quatro meses, podem ajudar as pessoas a recuperarem até 10% de sua massa muscular.

Segundo Dr. José Maria Santarém em seu trabalho de treinamento resistido é o que melhor exemplifica a importância da musculação e seus resultados para melhoria da qualidade de vida de seus praticantes.

3.2 Academias em Macapá

Macapá, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é um município do Brasil, é a capital do Estado do Amapá, única capital estadual que não possui interligação por rodovias a outras capitais. É a única cortada pela linha do Equador que

divide a terra em dois hemisférios: norte e sul. Localizada as margens do rio Amazonas no extremo norte do país. E onde esta situada a maior fortificação do Brasil e da América do sul, a Fortaleza de São Jose de Macapá. Reuni quase 560 mil habitantes na sua região metropolitana. Responde por 2,85 % do produto interno bruto (PIB) da região

Devido à falta de literatura e acervo bibliográfico disponível, foi necessário recorrer a entrevistas com parentes (filho) e com os próprios fundadores das primeiras academias de Macapá.

Como em outras cidades do Brasil, em Macapá não seria diferente. As academias surgiram através de abnegados praticantes de artes marciais que não dispunham de espaço físico e nem conhecimento científico e se utilizavam de espaços cedidos ou improvisados.

A primeira arte marcial a ser praticada no contexto de um espaço denominado de academia em Macapá foi o boxe. Que teve como seu percussor o Sr. Serapio Hyacienth, venezuelano de nascimento, radicado na Guiana Francesa, imigrou para o Amapá onde desempenhou a profissão de torneiro mecânico na Companhia de Indústria e Comércio de Minério do Amapá (ICOMI) e posteriormente ourives.

Segundo o Professor de Educação Física Walter Jucá Hyacienth (2016), filho de Serapio Hyacineth, seu pai ensinava a nobre arte, boxe, inicialmente na Fortaleza de São José de Macapá para os integrantes da Guarda Territorial como meio de defesa pessoal e atividade física. Sendo procurado por outros cidadãos que queriam aprender e praticar o boxe, fundou o Clube de Boxe, situado na Rua: São José no centro da cidade e com o passar do tempo passou a ensinar no quintal de sua residência, já situada na Av: Cora de Carvalho. Com seu falecimento sua arte passou de pai para filho e hoje funciona no mesmo endereço de sua residência, então como Clube de Boxe Serapio Hyacineth, tendo à frente seu filho.

A segunda academia, que se apresenta neste histórico é a Associação de Judô Osélio Silva, fundada em 19/11/1965. Seu fundador Sr. Osélio Silva Araújo era praticante de luta livre e defesa pessoal. Era bancário de profissão, mas também foi alfaiate, sapateiro, encanador com muito orgulho, dito por ele. Também sofreu influência de um mestre de Judô, chamado Coimbra do estado do Pará, que em competições entre as cidades de Belém e Macapá, apresentou a arte do caminho suave para Osélio Silva. A partir de então Mestre Osélio como é bastante conhecido. Mestre Osélio se dedicou ao aprendizado, ensinamento e difusão do Judô na cidade de Macapá. Hoje aposentado é Mestre 6º Dan de Judô, do alto

dos seus 83 anos, todas as tardes e parte da noite ainda dedica-se ao ensinamento do judô em sua academia, localizada na Av: Ataíde Teive 1091 no centro.

Segundo o Mestre André Matos Santiago, em entrevista concedida a este pesquisador, que 10 anos mais tarde, seguindo o caminho de seu mestre fundou o Judô Clube do Amapá, no dia 04/08/1975. André Matos Santiago era marceneiro de profissão. Também se dedicou a difusão do judô como formação de cidadãos, atletas e professores de judô. É Mestre 7º Dan de Judô. E como seu Mestre todas as noites ensina a arte do caminho suave em sua academia, localizada na rua: Hildemar Maia 1405 no bairro de Santa Rita.

Em sua academia atende uma clientela diversificada, entre crianças, jovens e adultos do sexo masculino e feminino, possui também um projeto social, o qual se destina a ensinar o Judô a crianças e adolescentes em vulnerabilidade social. Já contribuiu para formação de diversos Mestres de Judô, assim como o seu Mestre Oselio Silva, que levam o Judô a todo estado do Amapá, levando a filosofia e a arte do caminho suave na formação do caráter e personalidade dos cidadãos.

Segundo o Professor de Educação Física aposentado Valdeci da Silveira Barbosa (2016), ele foi o proprietário do primeiro espaço físico nos moldes das academias de hoje, que à época era denominado de CEFISI, Centro de Educação Física. Valdeci da Silveira Barbosa, nascido em 07/11/1947, formado pela então Escola Superior de educação Física do Estado do Pará (ESEFPA), em licenciatura plena em Educação Física.

Fundou a CEFISE na década de 80, note-se que em Macapá, ainda não se utilizava a nomenclatura “academia”. Em seu centro de Educação Física oferecia: natação, hidroginástica, ginástica aeróbica, Apolo, tratamento para emagrecer e dança. Localizava-se na av: Nações Unidas 1262, hoje Av: José Tupinambá. O Professor Valdeci Barbosa como é conhecido, era apaixonado por natação e atendendo a um pedido do Governador da época, dedicou-se a difusão desta modalidade em todo o Estado do Amapá. A partir deste momento arrendou seu empreendimento que era referência na cidade. Com o passar do tempo optou por alugar o espaço para outro tipo de negócio. Hoje se encontra aposentado vivendo na cidade de Arraial do Cabo no estado do Rio de Janeiro.

3.3 Desenvolvimento das Academias em Macapá.

Com a inovação dos meios de comunicação e com o avanço tecnológico, principalmente da televisão, onde as informações eram mais disseminadas. Com a transmissão de eventos esportivos de pequenos, médios e grande porte, a prática da atividade física tornou-se cada dia mais frequente na cidade de Macapá.

Outro fator social e econômico foi a grande carência de profissionais de Educação Física graduados, que eram necessários nas escolas de todo estado, e em especial na capital Macapá. Aconteceu uma grande migração destes profissionais do Estado do Pará para atuarem em Educação Física Escolar em nível de Território Federal. Estes profissionais também tinham em sua formação disciplinas voltadas para área do *Fitness* e como em Macapá haviam poucas academias estes passaram a atuar, novamente em espaços físicos alternativos como: garagens, piscinas particulares, quadras de clubes ociosas, etc.

A grande massificação das academias em Macapá se deu a partir do ano 2000, onde se estabeleceram as primeiras academias, inclusive utilizando esta nomenclatura e atuando como uma empresa organizada com fins lucrativos. Até em cada bairro da cidade abriga pelo menos duas academias que oferecem no mínimo musculação e uma arte marcial.

As academias se apresentam e tem cada uma delas sua clientela específica, de acordo com o seu objetivo, classe social e renda. Infelizmente a sua grande maioria não é registrada no Conselho Regional de Educação Física o que as torna “piratas”, assim como seus instrutores.

Hoje existem vinte e duas academias devidamente registradas no CREF 18 Pará / Amapá. Sendo que duas estão localizadas fora da cidade de Macapá. Uma no município de Santana e outra no município de Oiapoque. Temos ainda, o caso de academias que tem três espaços. Uma matriz e duas filiais, ou duas com o mesmo nome mais com administração diferentes, proprietários diferentes.

As academias na cidade, apesar de todo esforço dos proprietários de cuidar da aparência, design, investir em mão de obra qualificada de profissionais graduados para melhor atender seus clientes, ainda tem um longo caminho a percorrer, quando se trata de gerenciamento. Invariavelmente o proprietário não tem formação na área de Educação Física e tão pouco formação na área de administração.

Por este motivo o mercado de academia ainda é bastante lucrativo em Macapá. A administração com raras exceções ainda é amadora. Ainda carece de melhor formação, principalmente em planejamento estratégico e Marketing.

O atendimento é algo que esta presente na rotina de toda empresa seja ela qual for. Todas as empresas oferecem as mais diversas opções de facilidades, comodidades e vantagens com relação ao seu produto ou serviço. Todavia o atendimento é o quê será o diferencial de uma empresa. Quando a empresa oferece um bom atendimento, o cliente fica satisfeito, mesmo quando a empresa não dispõe do que ele necessita.

Segundo ABDALA (2008), as estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão e ainda comentarão sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento.

Aqui o autor se refere é uma máxima premente para toda empresa. É mais fácil um cliente insatisfeito divulgar um mau atendimento para todos do seu ciclo de amizades ou convívio que porventura, queiram se utilizar daquele serviço. Ficando a empresa com o conceito de mau atendimento.

O atendimento nas academias de Macapá, segundo Walter Hiacienth, filho do percussor Serapio Hiacienth, especificamente no Clube de Boxe, era realizado de forma muito incipiente. O praticante se apresentava ao Mestre que lhe informava as regras gerais de disciplina comportamento e respeito para com o Mestre e para com os colegas de treino. Não havia nenhuma preocupação com estado físico, mental e de saúde do praticante. O praticante quando muito, contribuía com uma pequena quantia que era empregada na aquisição de equipamentos e manutenção dos existentes.

Não havia uma divisão por nível de aprendizado: iniciantes, iniciados e avançados. E o objetivo maior era a competição e o desenvolvimento da musculatura corporal.

Na Associação de Judô Osélio Silva, segundo o próprio Mestre Osélio com gosta de ser chamado, o treino era geral e igual para todos: crianças, jovens e adultos todos juntos, do sexo feminino e do sexo masculino sem distinção. Com a evolução e intercâmbio, quando das competições, foi vislumbrada a diferenciação no atendimento durante a prática de divisão por níveis de aprendizado, tamanho, peso sexo e graduação.

Aqui é o mestre que realiza o atendimento, orientações gerais de comportamento e quando existe pagamento é sempre prol da manutenção da academia, que até sobrevive da dedicação do Mestre e contribuições de amigos, ex alunos e pais que tem um poder

aquisitivo melhor. A academia acolhe muitas crianças e jovens carentes e em risco de vulnerabilidade social que não podem pagar uma mensalidade.

Na academia Judô clube do Amapá, não difere das acima citadas em relação ao atendimento. No entanto há uma diferença na metodologia que é aplicada. Devido ser mais nova de fundação, se observa um atendimento mais formal, mais didático. Ao aluno é esclarecida toda a filosofia do judô, seus benefícios, suas implicações e suas responsabilidades para com o cidadão e o mundo. Existe a preocupação com o respeito às tradições, hierarquias e disciplina.

Todo atendimento também é realizado pelo Mestre André, que devido à educação tradicional é um pouco reticente às inovações tecnológicas. Preferindo ainda utilizar das suas metodologias repassadas pelos mestres.

Concluindo nas academias percussoras o atendimento continua sendo informal, amador, os donos são abnegados para com sua prática e tem outra fonte de renda, o que contribui para a manutenção de suas academias. Pode-se afirmar que para estes percussores já é um robe. Não se sustendo como empresa propriamente dita.

De acordo com as entrevistas o atendimento propriamente dito com cunho profissional se estabelece a partir da CEFISI, Centro de Educação Física do Professor e proprietário Valdeci Barbosa.

Em seu centro de atividade já havia a figura da recepcionista para efetuar matrículas e prover o clientes das informações a respeito das atividades ali ofertadas. O Professor devidamente graduado que procedia a anamnese do aluno e de acordo com seu objetivo e possibilidades prescrevia seu treinamento. Já buscando a satisfação deste cliente, bem como sua permanência no Centro de atividade.

Neste momento cabe uma observação. Ainda não se usava na cidade de Macapá o termo ou nomenclatura Academia, só sendo utilizado para identificar os locais onde se praticava atividade física por volta dos anos 86 a 88.

Segundo FERNANDO (2011, p. 8), bom atendimento não significa somente ser um animador, pode estar agradando pelo bom relacionamento, mas pode estar falando coisas erradas e com isto prejudicando a imagem da Educação Física e da academia em que trabalha.

Neste contexto já se faz necessário que o Professor de Educação Física já possua conhecimento técnico e científico, além de saber cativar os alunos. Significa que precisa ser

claro e objetivo com o aluno a fim de educa-lo para pratica da atividade física e não simplesmente agradar o aluno.

O profissional deve estar preparado para lidar com os diversos tipos de necessidades de cada aluno, respeitando sempre suas potencialidades e aplicando de maneira correta e ética os seus conhecimentos.

Neste período a atividade física ainda não era bastante difundida e sua prática se restringia a recreação, lazer e aprendizado de uma modalidade esportiva. Poucos eram os adeptos e os que se dedicavam tinham como objetivo a o condicionamento físico (estético), competição e para reabilitação de alguma enfermidade.

Segundo Valdeci Barbosa, um dos pioneiros do segmento academia em Macapá. Seu empreendimento já era todo estruturado visando o bom atendimento de seus clientes. A cada aluno era destinado um padrão de atendimento e a partir de sua permanência lhe era elaborado um treinamento direcionado aos seus objetivos e necessidades.

Notadamente sendo proprietário, gerente de sua academia e tendo formação superior, seu atendimento já o distinguia dos clubes de artes marciais da cidade. Inicia-se um novo ciclo de relacionamento entre quem fornece um serviço e quem se utiliza deste. Estabelecendo uma relação comercial bem definida. Podia se notar um tímido investimento em mídia útil, realizado através doação de brindes tais como: chaveiro, bonés e bótons.

Ainda neste cenário outros abnegados, incluindo Professores de Educação Física, tentaram sem sucesso este tipo de empreendimento. A maioria não estava preparada tecnicamente. Eram detentores de muito conhecimento científico e prático de musculação, ginástica, musculação, sem, no entanto ter conhecimento básico de administração. O que notadamente os levou ao insucesso.

Neste momento realizar atendimento de qualidade era quase que impossível. Aqui aconteceu o surgimento dos curiosos e autodidatas. E muitas academias literalmente utilizavam a pratica do *self service*. Onde o aluno se matriculava em uma das atividades oferecidas na academia, principalmente musculação e sem nenhuma orientação se utilizavam das máquinas e pesos.

Paralelamente os Professores de Educação Física preocupados com os riscos que a prática das atividades física: natação, musculação, ginástica aeróbica, hidrogenástica, mal orientadas provocariam na população, discretamente passaram a fiscalizar estes locais e

didaticamente orientavam o proprietário a respeito das implicações de não possuir em suas academias profissionais habilitados.

A partir do ano 2000, houve uma massificação da prática da atividade física, principalmente orientadas por profissionais habilitados. E as academias tiveram um crescimento vertiginoso. Juntamente com o interesse dos profissionais em aprimorarem os seus conhecimentos, no entanto, sempre direcionados para melhoria de sua prática.

No cenário atual a cidade de Macapá tem um grande número de academias que oferecem diversas atividades com vistas a oferecer aos clientes um serviço de qualidade. Temos academias de pequeno, médio e de grande porte. De maneira geral todas elas têm sua clientela e estão em um processo de maturação.

A grande maioria é gerenciada por Professores de Educação Física, que ao mesmo tempo recepcionam o aluno, prescrevem o treinamento e ministram as aulas. Não possuem formação nenhuma na área de gestão/administração, muito menos gestão específica de academia, todavia conseguem ter sucesso e expandir o seu negócio.

A minoria das academias já está funcionando como empresas propriamente dita. Onde existe desde o gerente, passando pelo recepcionista, Professor até chegar nos serviços gerais. Com conhecimento da missão, objetivo, clientela bem definidos. E como objetivo maior de auferir lucro.

Nas academias de Macapá existe uma distância muito grande entre o profissional preparado para ministrar aulas e prescrever treinos e o gestor da academia. A visão e a formação do profissional conduz sua prática em uma direção. A visão do gestor é meramente de visar o lucro. Dificilmente ouve as propostas do Professor para melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

E esta qualidade na oferta de serviços passa por oferecer qualificação profissional, melhoria no ambiente de trabalho, salário digno e ter poder de decisão. Não tornar o Professor em um fornecedor de serviço e o aluno em um cliente. Segundo FERNANDO (2011), pode até ser uma prestação de serviço, mas não se resumirá a isto, pois há uma relação pedagógica. Por tanto, o aluno é muito mais que um cliente, e o Professor é muito mais que um prestador de serviço e, por causa desta relação, o Professor tem a possibilidade de mostrar seu diferencial. O aluno é cliente da academia não do Professor.

Esta relação precisa ser enfatizada, quando se tratar de atendimento, pois esta relação não pode se tornar automática. É necessário dar a devida importância para que a atitude do

Professor em nome da qualidade do atendimento se tornam simples prestadores de serviço. Diminuindo a importância das competências do Professor.

O atendimento oferecido na maioria das academias tem um padrão definido. O que vem se observando é que este atendimento não se mantém junto aos alunos. Os alunos com o passar do tempo já utilizam a academia como self service. O que torna a função do Profissional desvalorizada.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada a partir de acervo bibliográfico e pesquisa de campo envolvendo universo de 20 academias da cidade de Macapá/Ap – Brasil 2016, além da participação voluntária de alguns pioneiros da prática da atividade física no Estado do Amapá, especificamente na cidade de Macapá. As academias selecionadas estão devidamente registradas no conselho Regional de Educação Física – CREF 18. A pesquisa, portanto, tem caráter qualitativo e quantitativo.

Pesquisa de campo foi realizada também com os quatro pioneiros na fundação das academias em Macapá, que são as seguintes:

Associação de Judô Osélio Silva, ainda hoje em funcionamento, localizado na av: Ataíde Teive número 1091. Tendo como fundador o Sr. Osélio Silva Araújo.

Clube de Boxe Serapio Hyacienth também funcionando com projeto social para crianças carentes. Localizado na Av: Cora de Carvalho s/n. tendo como fundador o Sr. Serapio Hyacienth, hoje dirigido por seu filho Walter Hyacienth, Professor de Educação Física.

Judô Clube do Amapá, tendo suas atividades realizadas na Rua: Hildemar Maia 1405. Que tem como fundador o Sr. André matos Santiago em atividades até os dias de hoje.

E o Sr. Valdeci da Silveira Barbosa, fundador do primeiro Centro de Educação Física, localizado na antiga Av: Nações Unidas, hoje José Tupinambá. Hoje no local funcionam uma farmácia e uma lanchonete.

A pesquisa com estes pioneiros foi muito valiosa, pois assim se pôde registrar esses dados valiosos de como e através de quem se originaram as academias na cidade de Macapá.

Os dados foram coletados mediante entrevista concedida a este pesquisador.

Quanto à pesquisa realizada com os gestores das 20 academias registradas no CREF 18, se deu através de questionário fechado com perguntas e respostas que foram devidamente tabuladas e se apresentaram nos capítulos à frente.

São as seguintes academias participantes da pesquisa:

Academia Jumbinha – Travessa José Silva Castro 2247.

Academia Máriu's – Av: 18 de julho 851.

Academia Top Gym – Rua: Victa Mota Dias 1241.

Academia Oxigênio – Av: Pedro Lazarino 1461.

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação dos Clientes nas Academias

Academia Fitness – Rua: São José – 1143.

Academia SESC Araxá – Rua: Jovino Dinoá s/n.

Academia SESC Centro – Rua: Tiradentes.

Academia Iron Man – Av: Tupiniquins 84.

Academia Master Life – Rua: Santo Dumont 1433.

Academia Espaço Fitness – Av: Mendonça Furtado 1746.

Academia M^a Toda Linda – 1190.

Academia Oxigênio – Av: Timbiras 508.

Academia Energy Sport – Av: President Vargas 1459.

Academia Mente e Corpo – Rua: Hamilton Silva 2200.

Academia Companhia do Corpo – Av: Ernestino Borges 1110.

Academia Physical Center – Av: Henrique Galúcio

Academia Body Fitness – Rua: André O. Costa 592.

Academia Body Fit – Av: José Tupinambá 579.

Academia Judô Clube do Amapá – Rua: Hildemar Maia 1405.

No total foram entrevistados e responderam aos questionários vinte e quatro indivíduos dos quais quatro pioneiros e vinte gestores das academias da cidade Macapá. A pesquisa foi realizada no período de 10/06 a 11/11/2016.

Os instrumentos utilizados foram questionário fechado com os gestores e entrevista com direta com três pioneiros e uma via telefone devido um deles se encontra morando na cidade de arraial do Cabo no Estado do Rio de Janeiro.

O presente estudo analisou dados sobre evasão de clientes em n=20 academias de ginástica atuantes em Macapá/AP, Brasil, ano 2016. Do total de n=20 gestores de academias somente 12 (60%) sabiam informar o percentual exato de evasão de clientes no ano 2016. No resumo dos dados obtidos os percentuais de evasão são descritos da seguinte forma: Mínimo (12%), Máximo (60%), Mediana (18%), Média 22,1%) e Desvio Padrão (13,3%). Os valores de evasão não apresentaram distribuição Gaussiana (p-valor = 0,0023*, Shapiro-Wilk). Não foi uma distribuição normal, por isso se trabalhou com a mediana.

Para avaliar dados de Evasão de Clientes, Fidelização e Evasão em n=20 academias de ginástica situadas em Macapá/AP foram aplicados métodos estatísticos descritivos e inferenciais (testes). As variáveis qualitativas foram apresentadas por distribuições de frequências absolutas e relativas. As variáveis quantitativas foram apresentadas por medidas de tendência central e de variação. A normalidade das variáveis quantitativas foi realizada pelo teste de Shapiro-Wilk, a variável Percentual de Evasão não apresentou distribuição Gaussiana, por esse motivo o Cenário Otimista foi estabelecido no Percentil 25 e o Cenário Pessimista no Percentil 75. A avaliação da diferença de percentual de evasão conforme a Escolaridade do Gestor foi calculada pelo teste de Kruskal-Wallis com pós-teste de Dunn (Ayres et al., 2007, p.54). As comparações entre as escolaridade dos funcionários foi realizada com base no percentual de funcionários com Grau Universitário através do teste t de Student. A correspondência entre a Escolaridade dos funcionários e a Evasão foi calculada pela Correlação Linear de Pearson. Foi previamente fixado o nível alfa 0.05 (Erro Alfa 5%) para rejeição da hipótese nula. Todo o processamento estatístico foi realizado no software BioEstat versão 5.4

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada com o Universo das academias de ginástica e musculação do município de Macapá. Essas academias se caracterizam por prestarem serviço de melhoria da qualidade de Vida, condicionamento cardiopulmonar, hipertrofia e recuperação de doenças metabólicas. A coleta dos dados foi realizada através de questionário fechado, todos os gestores das academias devidamente registradas no Conselho Regional de Educação Física – CREF 18, instituição que regula e fiscaliza o funcionamento dessas academias e a atuação dos profissionais neste ambiente de trabalho, foram entrevistados. O resultado da pesquisa está organizado primeiramente em um painel descritivo e posteriormente em tabelas e gráficos dispostos que tem como objetivo relaciona-los entre si e submetê-lo a uma análise para formulação dos resultados.

A seguir os dados dispostos graficamente:

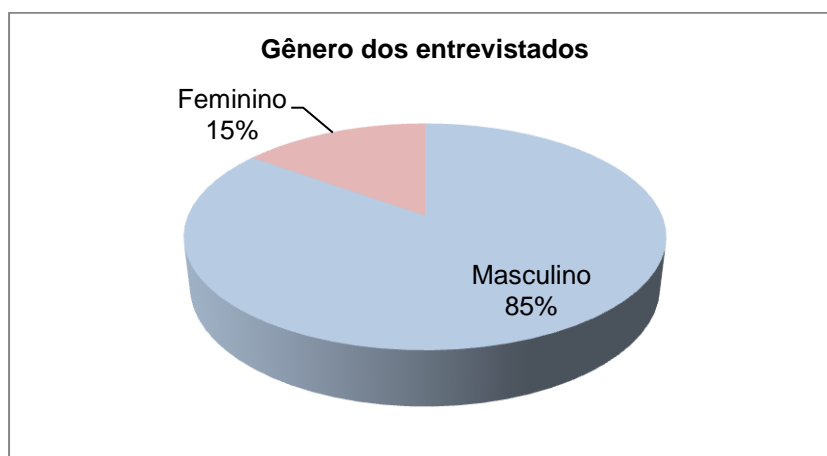


Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza / 2016.

Essa prevalência do sexo masculino se deve ao fato de que ainda impera na sociedade o paradigma de que a figura masculina impõe mais autoridade e exerceria maior controle sobre os processos que caracterizam a gestão de uma empresa, projetando a imagem de que o sexo masculino se mostra mais “competente” do que o sexo feminino.

Esse posicionamento influencia a forma como a gestão de academias tem se desenvolvido, pois considera que o homem na administração deste tipo de negócio possui maior capacidade ou competência, o que representa um descompasso em relação a tendência mundial ou nacional, onde se observa mulheres à frente de grandes empresas ligadas a área do *fitness*, apresentando um desempenho igual ou superior ao do sexo masculino.

FRANKEL (2007) esclarece que todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente.

Na visão do autor as mulheres por serem mais detalhistas, metódicas e organizadas nas suas atribuições são tão competentes quantos os gerentes do sexo masculino. E que o talento para gerenciar uma empresa não depende da cor sexo ou idade, mas da competência em motivar sua equipe.

No entanto com as transformações sociais e econômicas e com a ocupação de postos de trabalho por um número cada vez mais acentuado de mulheres nesse nicho de mercado considera-se que a tendência é que cada vez mais a gestão de academias seja caracterizada pela presença feminina ocupando postos que anteriormente eram delegados a pessoas do sexo masculino.

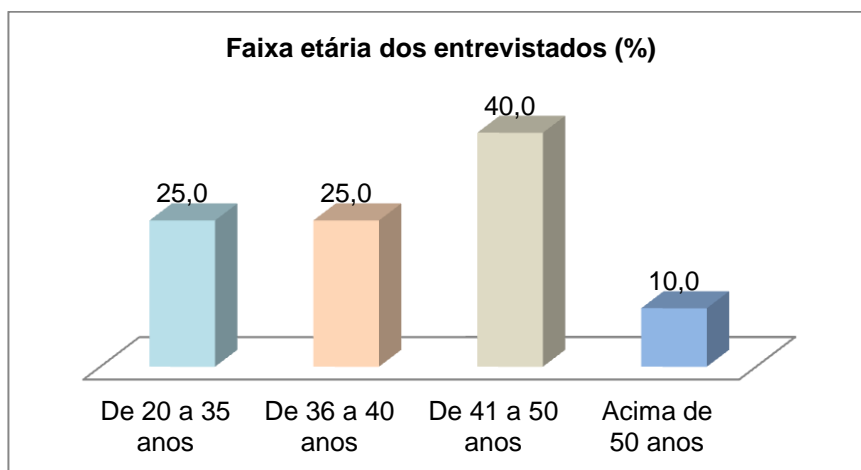


Gráfico 2 – Idade

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

Neste gráfico temos uma escala demonstrando uma relação entre o percentual dos entrevistados e sua faixa etária. Faixa etária essa que se apresenta bastante heterogênea,

sendo importante observar que é uma atividade que atrai pessoas de diferentes idades especificamente para desempenhar a função de gestor do empreendimento.

No Brasil segundo, Bastos (2011), a faixa etária dos gestores está localizada entre 30 e 39 anos. Em Macapá essa faixa etária que predomina, é um pouco maior. O profissional, independente de sua formação acadêmica e especializações, esta apto a exercer as funções de gestor, desde que tenha vivenciado alguns anos na instituição em que irá administrar, adquirindo conhecimento específico relacionado ao funcionamento, aos objetivos e a clientela que se destina a empresa. Precisa ter experiência e ser lapidado.

MEDEIROS (2012) explica que com a evolução das academias ocorreu o aumento na utilização de técnicas e procedimentos internos associados a administração e gestão. Isso significa que muitos dos procedimentos e recursos utilizados em organizações empresariais foram incorporados na gestão de academias, o que o tornou um espaço racionalizado. Os gestores dessas academias, independentemente do gênero ou da faixa etária a que pertençam, utilizam das estratégias de gerenciamento para começar ou manter o negócio.

Essa variação na faixa etária dos gestores contribui para que a administração de academias seja a mais diversificada possível, uma vez que a experiência daqueles que possuem uma idade mais avançada e já atuam por alguns anos com esse mercado podem contribuir para que a gestão seja a mais eficiente possível, ao mesmo tempo em que tem a oportunidade de transmitir aos que tem menos idade a teoria e a prática necessárias para que o empreendimento esteja sob a influência de uma gestão realmente eficiente, eficaz e lucrativa.

Tabela 1 - Escolaridade dos profissionais			
Academias	Profissionais	3º grau	Outros
20	134	109	25
%	100%	81%	19%

Tabela 1 – Escolaridade dos profissionais

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

Nesta tabela nota-se os dados do universo da pesquisa, 20 academias, sendo que o número dos profissionais que atuam nesses empreendimentos totalizam 134, incluindo-se o Gestor que possuem o nível superior e os demais funcionários que não possuem nível

superior. Considera-se que esse percentual de profissionais que possuem nível superior será importante quando da correlação dos dados, que demonstrará ou não a influência do nível superior no funcionamento sistematizado das atividades desenvolvidas nas academias.

SABA (2015) explica que para a gestão de academias o atendimento diferenciado e individualizado são atitudes essenciais para fidelizar o frequentador da academia, sendo a melhor estratégia a ser usada. Isso somente poderá ser conduzido por profissionais que realmente possuem um nível de compreensão e conhecimento teórico suficiente para entender as necessidades dos clientes. O atendimento pessoal, feito com base no conhecimento combinado entre a teoria e a prática, proporciona a segurança de que a empresa está realmente fazendo o melhor ao seu alcance para a satisfação do frequentador da academia.

Percebe-se assim o quanto é importante considerar a associação entre o nível de escolaridade e a qualidade do atendimento prestado na gestão de academias. Na realidade, segundo o autor, percebe-se que quanto mais conhecimento teórico o gestor possui sobre o empreendimento e suas peculiaridades maiores serão as oportunidades de contribuir para o desenvolvimento da empresa e o atendimento satisfatório aos frequentadores das academias.

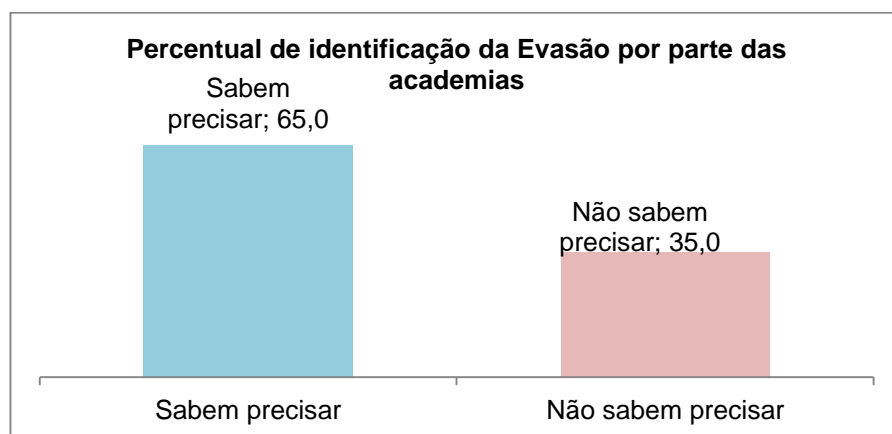


Gráfico 3 – Percentual de evasão

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

De acordo com a pesquisa observa-se que 65% dos responsáveis pela gestão das academias sabem identificar as causas que resultam na evasão dos frequentadores. Por outro lado 35%, que é um número relevante, não sabem identificar os motivos da evasão em seus estabelecimentos, seja por falta de preparação adequada durante os anos de formação acadêmica ou ausência de conhecimento do processo de gestão.

A partir do conhecimento desses dados o gestor pode utilizá-los no planejamento e elaboração de estratégias para evitar ou diminuir a evasão em seu empreendimento, assim como identificar também estratégias para a fidelização de seus clientes. Neste gráfico se apresenta o percentual de evasão das academias. Onde 65% identificam com certeza o percentual de evasão existente em seu empreendimento,

Em contraponto a isso, os gestores que não possuem este conhecimento acabam por comprometer a produtividade e a permanência do empreendimento em seu segmento de mercado.

Apresentação dos dados correlacionados.

Tabela 2 - Escolaridade * Evasão Tabulação cruzada			
	Evasão		Total
	Sabem identificar	Não sabem identificar	
Superior	65,0%	10,0%	75,0%
Outros		25,0%	25,0%
Total	65,0%	35,0%	100,0%

Tabela 2 – Relação escolaridade x Evasão

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

Nesta tabela se observa a relação entre nível de escolaridade e o percentual de evasão no universo das academias. Podendo afirmar que dos 75% dos profissionais que possuem o nível superior, incluindo nestes o Gestor, 65% sabem identificar o percentual de evasão, 10% dos que possuem nível superior não sabem identificar o motivo da evasão. E os outros profissionais, 25% não sabem identificar o nível de evasão.

Mediante os dados apresentados infere-se que os gestores que possuem o nível superior – e, portanto, base teórica para o desempenho de suas funções – são aqueles que conseguem identificar com maior clareza os motivos que causam a evasão dos clientes das academias. Estes desenvolvem um trabalho com ferramentas de controle limitadas a organização de entrada e saída dos alunos durante o mês.

Tabela 3 - Fideliza o cliente * Evasão Tabulação cruzada				
		Evasão		Total
Fideliza o cliente		Sabem identificar	Não sabem identificar	
	Sim	65,0%	20,0%	85,0%
	Não		15,0%	15,0%
Total		65,0%	35,0%	100,0%

Tabela 3 – Fidelização x evasão

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação dos Clientes nas Academias

Nesta tabela se observa a relação entre academias que possuem estratégias de fidelização dos clientes e a evasão. Das academias que realizam fidelização no total de 85%, destes 65% sabem identificar o percentual de evasão, enquanto que 20% não sabem identificar o percentual de evasão, mesmo assim possuem estratégias de fidelização. E 15% das academias que possuem estratégias de fidelização não sabem identificar o percentual de evasão.

Nota-se que apesar da maioria dos gestores possuírem estratégias de fidelização, apenas 65% conseguem determinar a incidência de evasão dos alunos matriculados. Diferente disso, 20% das academias que possuem estratégias de fidelização não sabem identificar o motivo pelo qual os clientes acabam por se evadir da academia, apesar de possuíres estratégias de fidelização de clientes..

Tabela 4 - Recuperação dos clientes * Evasão Tabulação cruzada				
		Evasão		Total
Recuperação dos clientes		Sabem identificar	Não sabem identificar	
	Sim	55,0%		55,0%
	Não	10,0%	35,0%	45,0%
Total		65,0%	35,0%	100,0%

Tabela 4 – Recuperação x evasão

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

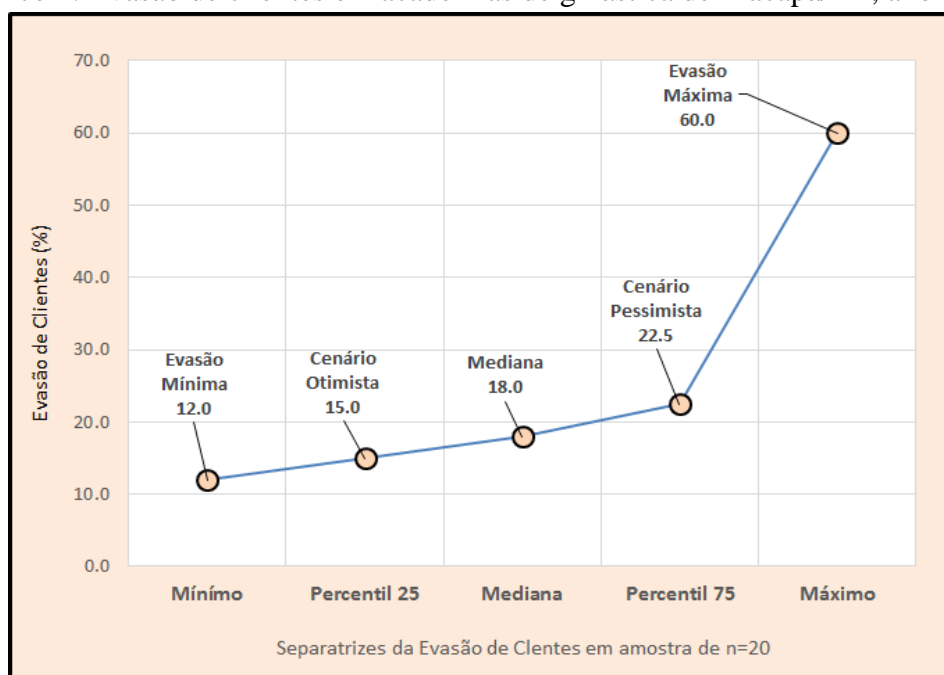
Nesta tabela se observa a relação entre academias que possuem estratégias de recuperação dos clientes e o percentual de evasão. Das academias que possuem estratégias de recuperação dos clientes, 55% sabem identificar o percentual de evasão e das academias que não possuem estratégias de recuperação de clientes 10% sabem identificar o percentual de evasão e 35% não sabem identificar este percentual.

A análise dos dados da pesquisa evidencia que apesar do total de 65% dos gestores saberem identificar o percentual de evasão, apenas 55% possuem ferramentas para a recuperação dos clientes que descontinuaram as atividades físicas. Por outro lado, 10% dos gestores apesar de possuírem estratégias de recuperação não sabem identificar as causas da evasão em seu empreendimento.

Observação: Foi realizado o teste – T.

Isso informa que a maioria das academias está realizando um bom trabalho em relação à Gestão da Informação, isso pode ser ratificado na questão 06, quando trabalhamos as causas da Evasão, onde 80% das academias pesquisadas afirmam que a principal causa da evasão é a crise financeira e apenas 15% das academias não souberam identificar o motivo da Evasão. Destacamos ainda, que com relação a eficácia da Gestão, 85% destas possuem estratégias de fidelização de clientes. e 55% das academias pesquisadas possuem estratégia para recuperação dos clientes. O que nos permite dizer que, no que tange a Gestão dessas academias, os indicadores demonstram que seus Gestores executam as suas funções com eficácia. Portanto, para estimar o percentual de evasão das 8 academias (40%), que não informaram, estimaram, foram estabelecidos dois estimadores: Cenário Otimista (15% de evasão localizada no Percentil 25) e Cenário Pessimista (22,5% de evasão localizada no Percentil 75).

Gráfico 4: Evasão de clientes em academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.



Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

Para analisar a evasão de clientes em academias de ginástica foram considerados os três contextos da Evasão de clientes: Real (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Foi possível chegar a conclusão que houve tendência central para evasão entre 15% e 22,5%, sendo que a evasão Real ficou situada no centro da expectativa (mediana 18%).

Magnitude da evasão: No Brasil, segundo Albuquerque e Alves (2007) os estudos sobre adesão têm verificado um índice de evasão de aproximadamente 70% entre os praticantes de exercícios físicos em academias. Em Macapá, o estudo evidenciou que as academias conseguem dimensionar o fluxo de entrada e saída dos alunos mensalmente. Desse modo, pode-se chegar a um número médio de evasões nesses estabelecimentos que se apresenta da seguinte maneira: Cenário Otimista (15% de evasão localizada no Percentil 25) e Cenário Pessimista (22,5% de evasão localizada no Percentil 75). E uma evasão média de 22%.

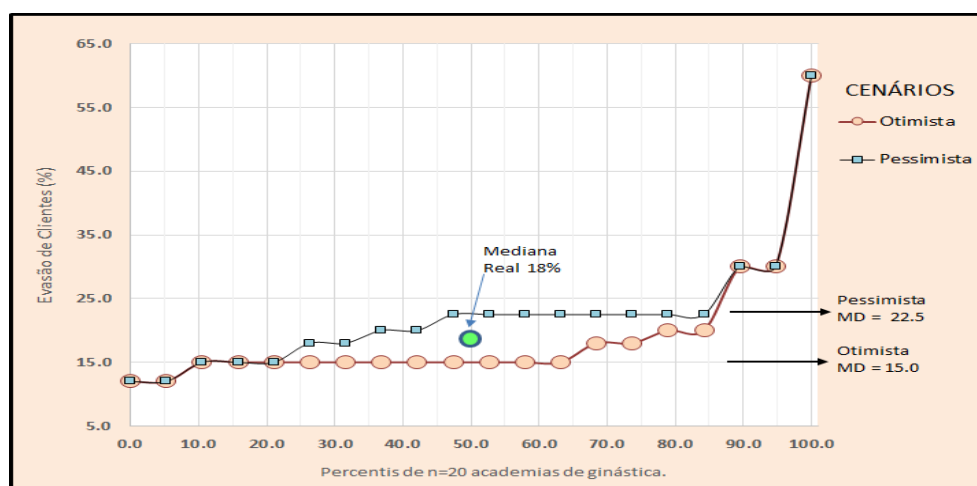
Tabela 5: Resumo de dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20) da Evasão de clientes em academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.

	CENÁRIOS		
	Real	Otimista	Pessimista
n Amostral	12	20	20
Mínimo	12.0	12.0	12.0
Máximo	60.0	60.0	60.0
Mediana	18.0	15.0	22.5
Percentil 25	15.0	15.0	17.3
Percentil 75	22.5	18.5	22.5
Média Aritmética	22.1	19.3	22.3
Desvio Padrão	13.3	10.8	10.2
Coeficiente de Variação	60.4%	55.9%	45.7%

p-valor =0,1122, Kruskal-Wallis

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

Gráfico 5: Resumo de dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20) da Evasão de clientes em academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.



Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

5.2 Caracterização das Academias

As academias que participaram do estudo (n=20) são geridas por profissionais com idade entre 20 e 71 anos (Média 42 anos, desvio padrão 12 anos), são na maioria do sexo masculino (85%), com formação superior em Educação Física (65%), Administração de Empresas (15%) ou com baixa escolaridade (20%).

As academias apresentam 85% de fidelização, com 73,6% dos funcionários com graduação universitária. As causas da evasão, que significa saída, desistência do aluno em relação àquela academia, são: Crise financeira (80%), Estrutura (5%) e 15% dos gestores de academias não sabem indicar quais as causas da evasão de clientes.

Gráfico 6: Distribuição da Fidelização em (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.

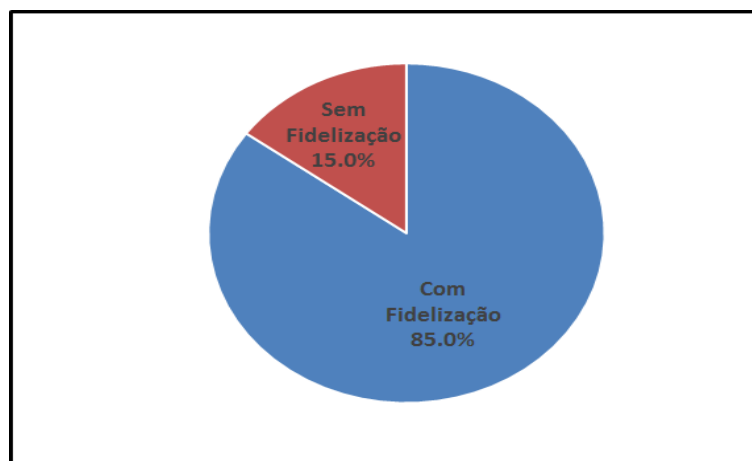
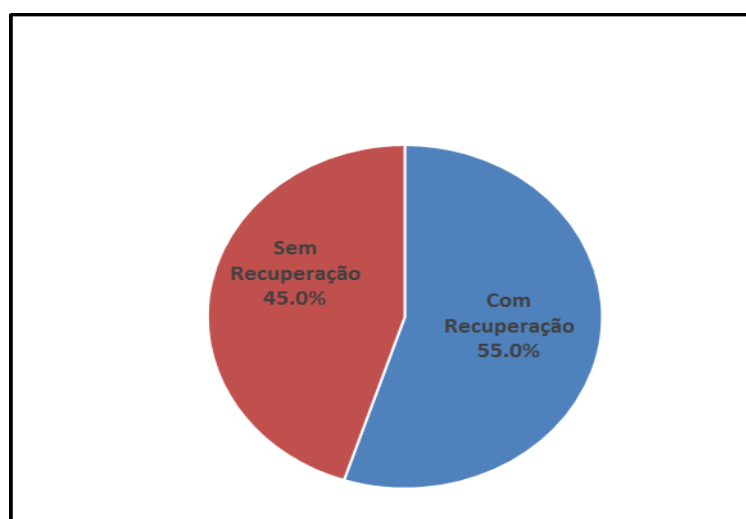
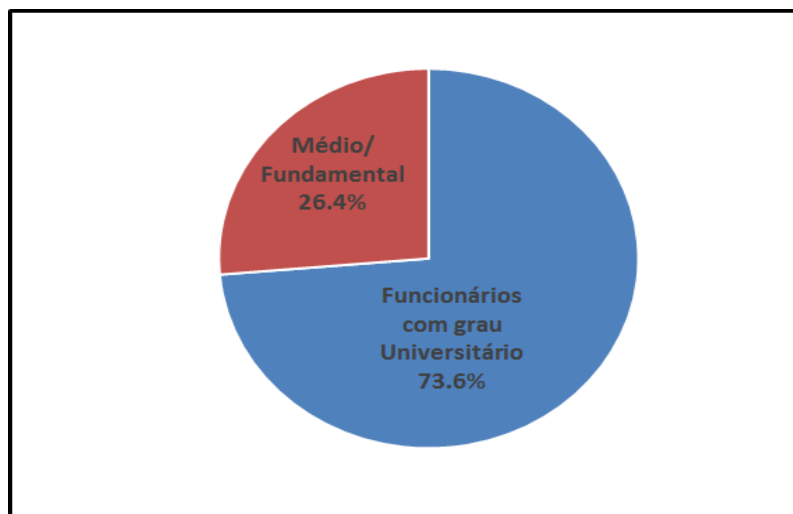


Gráfico 7: Distribuição da Recuperação em (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.



Fidelização e Recuperação: no Brasil segundo, Liz e Andrade (2015), a fidelização, está diretamente relacionada ao preço, profissionais qualificados, infraestrutura, socialização, ambiente saudável e localização. Em Macapá apesar de na pesquisa, os gestores responderem que tem ferramentas para fidelização e recuperação, objetivamente não foi apresentado nenhum Plano de Ação ou de marketing que sistematize as estratégias para a fidelização e recuperação dos clientes nas academias pesquisadas.

Gráfico 8: Distribuição da escolaridade dos Funcionários de (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.



Causas da evasão: segundo Liz e Andrade (2015) no Brasil o principal motivo alegado é a falta de tempo, profissional desqualificado, monotonia. Todos motivos relacionados à falta de gerenciamento do próprio tempo. Em Macapá foi evidenciado o fator financeiro como principal motivo para evasão. O entendimento é que quando se está em dificuldade financeira corta-se o que é supérfluo. E a primeira despesa a ser cortada é a academia. Devido a forte crise financeira que afetou o país, Macapá, também foi afetada.

Em nosso estado vivemos estamos com a economia do contra cheque. O dinheiro circula na aquisição de serviços e produtos no período de pagamento. (Ciclo vicioso). Não temos produção própria, tudo o que consumimos vem de outros estados da federação. Os empregos gerados, tributos não ficam em nosso estado, só ficamos com o produto. Temos uma economia viciosa e não virtuosa. Quando uma crise se instala no Brasil o Amapá é logo afetado. E quando o Brasil sai da crise, o Amapá demora a sair da crise.

Gráfico 9: Distribuição da Causa da Evasão de Clientes de (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.

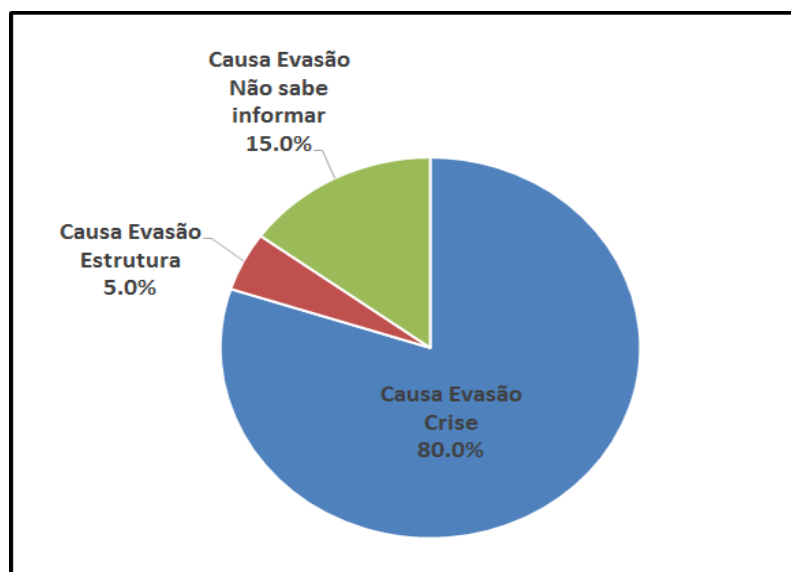
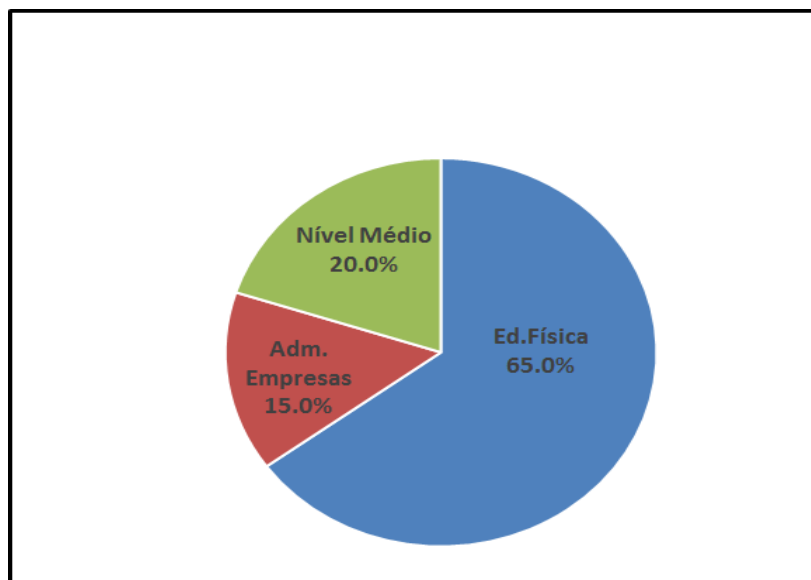


Gráfico 10: Distribuição da Formação acadêmica do gestor de (n=20) academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016.



Formação acadêmica do gestor: segundo, Bastos, (2011), no Brasil, a maioria dos gestores possui nível superior. Distribuídos entre profissionais de Educação Física, Administração e de outros cursos. Em Macapá, a maioria dos gestores de academias

pesquisadas é graduada em Educação Física, Administração e gestores com nível médio de escolaridade.

A maioria não possui formação acadêmica suficiente para relacionar os conhecimentos técnicos aos administrativo-operacionais. No entanto, quem não possui formação em administração/marketing, já sente a necessidade e a importância desses conhecimentos para gestão desse segmento.

Segundo MELLO e SILVA (2013) para exercer uma gestão realmente profissional é necessário que o administrador demonstre um perfil condizente com a função que exerce. Isso inclui características pessoais como: Liderança, relacionamento interpessoal, capacidade para compor um *mix* de marketing (o que se propõem e o que se entrega ao cliente - equivalência), desenvolver a visão sistêmica, saber delegar, exercer a temperança, ser um bom mediador, realizar efetivamente a gestão participativa e saber desenvolver as estratégias necessárias para alcançar os objetivos propostos.

É importante destacar que apesar da maioria dos gestores de academias em Macapá serem graduados em Educação Física, ainda assim se mostra reduzido quando comparados ao universo de professores de Educação Física que atuam na rede escolar. Até porque na formação destes profissionais não existe direcionamento teórico e prático que estimule o empreendedorismo voltado para a gestão de empresas (academias).

Cabe lembrar que todo o profissional de Educação Física é também um profissional liberal e, como tal, visa ter o seu próprio empreendimento. Em termos simples, significa estar pronto para investir em suas competências e buscar sua autonomia.

Os resultados também apontaram para o fato de que a gestão de algumas academias é exercida por pessoas sem formação superior. Esses indivíduos geralmente são os abnegados pela prática da atividade física e que, pela facilidade que o mercado apresenta para se adquirir equipamentos ou máquinas que compõem o cenário de uma academia, acabam por investir nesse segmento de mercado.

Verifica-se também na pesquisa a inclusão de profissionais graduados em Administração de Empresas que, ao vislumbrarem este nicho crescente de mercado da atividade física, buscam investir nesse segmento.

5.3 Evasão conforme o perfil de fidelização do cliente

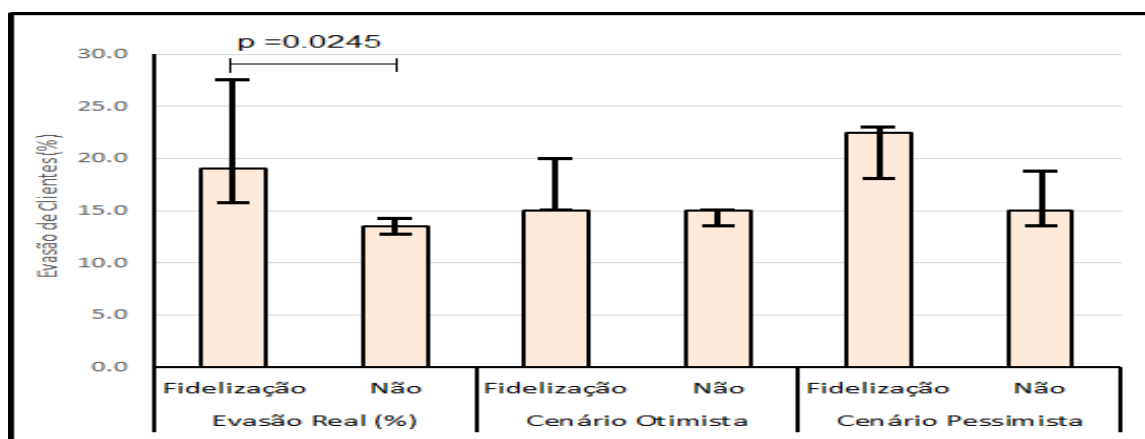
A tabela abaixo mostra que a Evasão Real (com dados de evasão indicados por 12 academias) foi significativamente maior entre os clientes que já estavam fidelizados (p-valor=0.0245*). Isso mostra que os clientes mais antigos são os que mais apresentam risco de evasão. Contribui para isso o fato dos gestores incorrerem no erro de esquecer o cliente mais antigo em detrimento de alunos novos. Portanto, é necessário utilizar uma estratégia de atendimento aos clientes já fidelizados de forma que não se sintam desprestigiados ou insatisfeitos devido a entrada e tratamento dispensados a clientela mais recente.

Os cenários Otimista (p-valor=0,0516) e Pessimista (p-valor=0,2998) não apresentam reais diferenças no tocante ao risco de evasão dos clientes já fidelizados.

Tabela 6: Evasão de clientes (%) conforme a Fidelização, comparativamente entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Macapá/AP, ano 2016.

	Evasão Real (%)		Cenário Otimista		Cenário Pessimista	
	Fidelização	Não	Fidelização	Não	Fidelização	Não
Mediana	19	13.5	15	15	22.5	15
P25	15.8	12.8	15.0	13.5	18.0	13.5
P75	27.5	14.3	20.0	15.0	23.0	18.8
Média	23.8	13.5	20.2	14.0	23.3	16.5
D.						
Padrão	14.1	1.5	11.4	1.7	10.6	5.4
p-valor	0.0245*		0.0516		0.2998	

Gráfico 11: Média de desvio padrão da Evasão de clientes (%) conforme a Fidelização, conforme dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20) . Macapá/AP, ano 2016.



5.4 Evasão conforme a formação acadêmica do gestor

A tabela abaixo mostra que a Evasão Real (n= 12 academias) foi significativamente maior entre nas academias que o gestor possuía baixa escolaridade. Houve real diferença de evasão entre as academias cujo gestor não possuía formação de nível superior em relação aos gestores graduados em Educação Física (p-valor=0.0305*, estatisticamente significativa) e em relação às academias onde o gestor possuía formação em Administração de Empresas (p-valor =0.0132*, estatisticamente significativa).

Os cenários otimistas (p-valor= 0,5714) e pessimista (p-valor = 0,2135), não apresentam real associação entre a evasão de clientes e o nível de escolaridade do gestor da academia. A pesquisa mostra que o nível de escolaridade tem influência no resultado da evasão, que se revela maior onde gestor possui nível médio de escolaridade. Neste teste observou-se que o nível de escolaridade interfere diretamente na evasão.

A formação superior em administração tem uma eficácia maior em relação ao nível de evasão, quando se compara individualmente com a formação em Educação Física. O administrador tem menor nível de evasão em relação à gestão do Professor de Educação Física. Mas comparando os níveis de escolaridade (nível superior e nível médio) a gestão de quem possui nível superior é mais eficiente.

Tabela 7: Evasão de clientes (%) conforme a formação escolar do gestor da academia comparativamente entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista

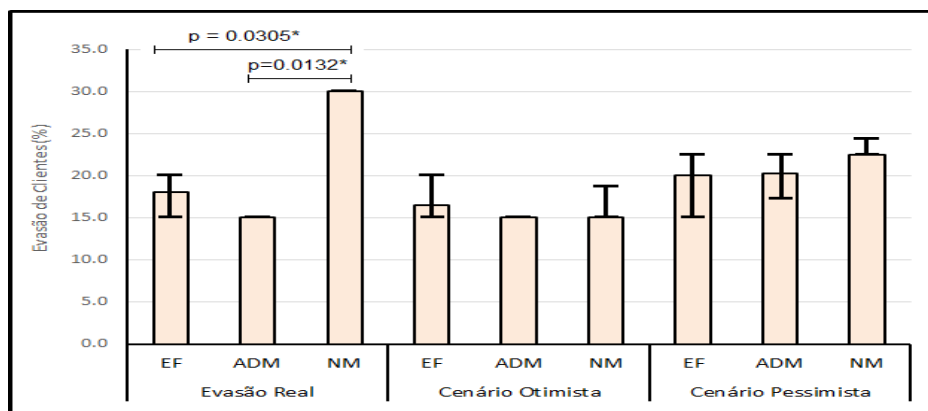
	Evasão Real			Cenário Otimista			Cenário Pessimista		
	EF (n=14)	ADM (n=3)	NM (n=3)	EF (n=14)	ADM (n=3)	NM (n=3)	EF (n=14)	ADM (n=3)	NM (n=3)
Mediana	18.0	15.0	30.0	16.5	15.0	15.0	20.0	20.3	22.5
Percentil 25	15.0	15.0	30.0	15.0	15.0	15.0	15.0	17.3	22.5
Percentil 75	20.0	15.0	30.0	20.0	15.0	18.8	22.5	22.5	24.4
Média	22.0	15.0	30.0	20.8	15.0	18.8	22.1	19.5	24.4
D Padrão	14.3	0.0	0.0	13.2	0.0	7.5	12.4	3.7	3.8
p-valor	0.0305*		0.0132*	0.5714			0.2135		

(n=20). Macapá/AP, ano 2016.

Formação do gestor: EF (Nível Superior em Educação Física), ADM (Nível Superior em Administração de Empresas), NM (Nível Médio de Escolaridade)

*Kruskal-Wallis com pós-teste de Dunn.

Gráfico 12: Média e Desvio Padrão (%) da Evasão de clientes (%) conforme a formação escolar do gestor da academia comparativamente entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Macapá/AP, ano 2016.



Vale ressaltar que existe uma grande diferença na formação acadêmica dos profissionais de educação Física, Administradores de Empresas e na formação de Gestores.

5.5 Correlação entre a escolaridade dos funcionários e a evasão

A avaliação da correspondência entre a Escolaridade dos funcionários da academia e a Evasão real (p-valor=0.8687), Evasão no Cenário Otimista (p-valor=0.7112) e Evasão no Cenário Pessimista (p-valor=0.7715), nenhuma dessas correlações apresentou real correspondência com a Escolaridade dos funcionários, visto que em todas as correlações ocorreu p-valor > 0.05, o qual não é significativo.

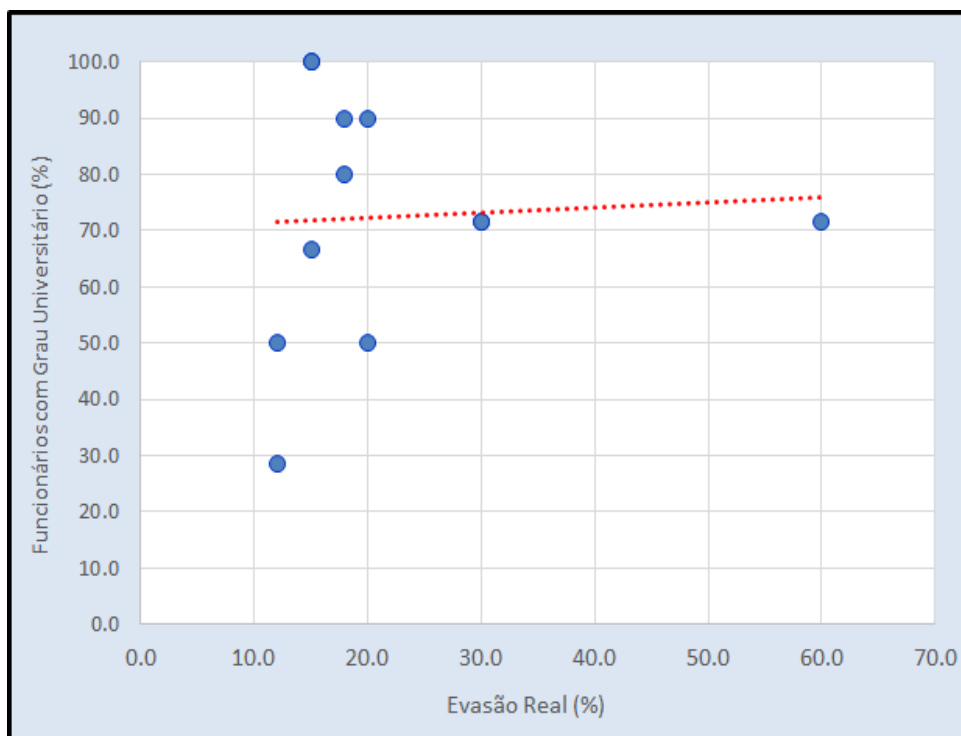
Não existe correlação entre escolaridade de funcionários e evasão dos clientes, o que significa que independentemente da formação daqueles que trabalham nas academias a correlação com a evasão é inexistente.

Tabela 8: Correlação entre Escolaridade dos funcionários e Evasão real (n=12). Macapá/AP, ano 2016.

	Evasão Real	C Otimista	C Pessimista
n (pares)	12	20	20
Coef. de Correlação	0.0536	0.0632	0.0651
p-valor	0.8687	0.7712	0.7715

Correlação Linear de Pearson

Gráfico 13: Correlação entre Escolaridade dos funcionários e Evasão real (n=12). Macapá/AP, ano 2016.



5.6 Avaliação da associação entre: a) formação do gestor e a fidelização e b) formação do gestor e a recuperação

A avaliação da associação entre a formação do gestor e a Fidelização resultou no p-valor=0.9965 (não significativa), portanto, não existe real associação entre essas variáveis.

A fidelização e recuperação independem da formação do gestor e sim das estratégias, infraestrutura, localização, estacionamento, vestiários, profissionais qualificados do que a academia oferece como produto agregado. Entende-se então que os fatores que contribuem para a fidelização ou recuperação dos clientes dependem de estratégias baseadas em Marketing de Relacionamentos, Marketing de Promoção de Serviços e valor, que seria o Marketing de Preço.

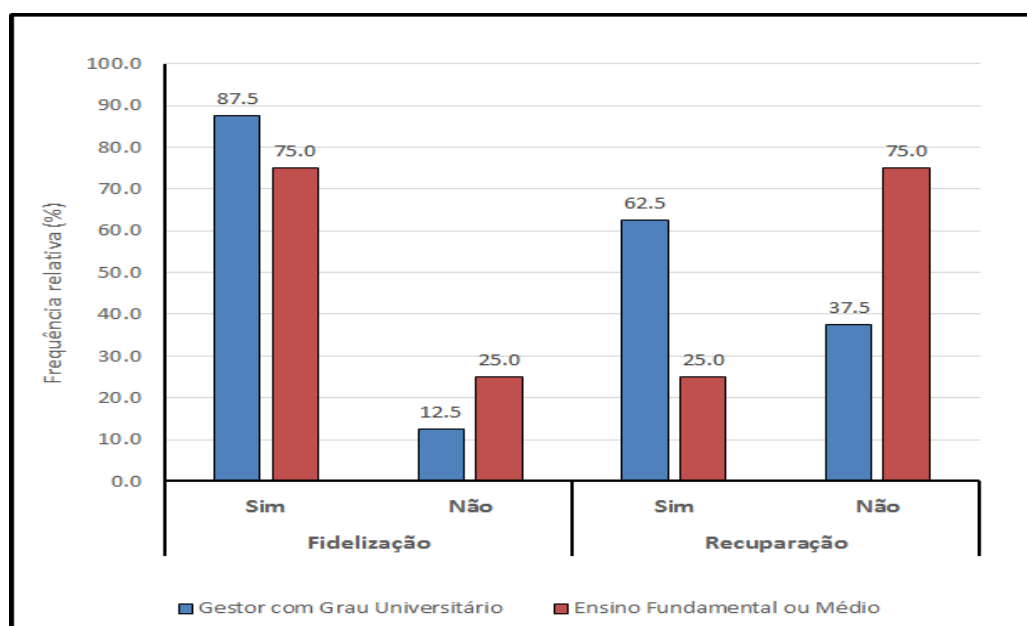
A avaliação da associação entre a formação do gestor e a Recuperação resultou no p-valor=0.2448 (não significativa), portanto, não existe real associação entre essas variáveis.

Tabela 9: A avaliação da associação entre a formação do gestor conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.

	Formação do Gestor						p-valor (Exato Fisher)
	Superior	%	Médio/Fund.	%	Total	%	
Fidelização							0.9965
Sim	14	87.5	3	75.0	17	85.0	
Não	2	12.5	1	25.0	3	15.0	
Recuperação							0.2448
Sim	10	62.5	1	25.0	11	55.0	
Não	6	37.5	3	75.0	9	45.0	

Teste Exato de Fisher

Gráfico 14: A avaliação da associação entre a formação do gestor conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.



5.7 Avaliação da associação entre: a) escolaridade dos funcionários e a fidelização e b) escolaridade dos funcionários e a recuperação.

A avaliação da associação entre a Escolaridade dos Funcionários e a Fidelização mostrou que nas Academias com Fidelização 73% dos funcionários tinham graduação Universitária, entre as academias sem fidelização 65% dos funcionários tinham graduação

Universitária, logo, essa comparação resultou no p-valor=0.2649 (não significante), portanto, não existe real associação entre essas variáveis.

A fidelização e recuperação não estão associadas à escolaridade dos funcionários em geral. Depende do valor de serviço oferecido.

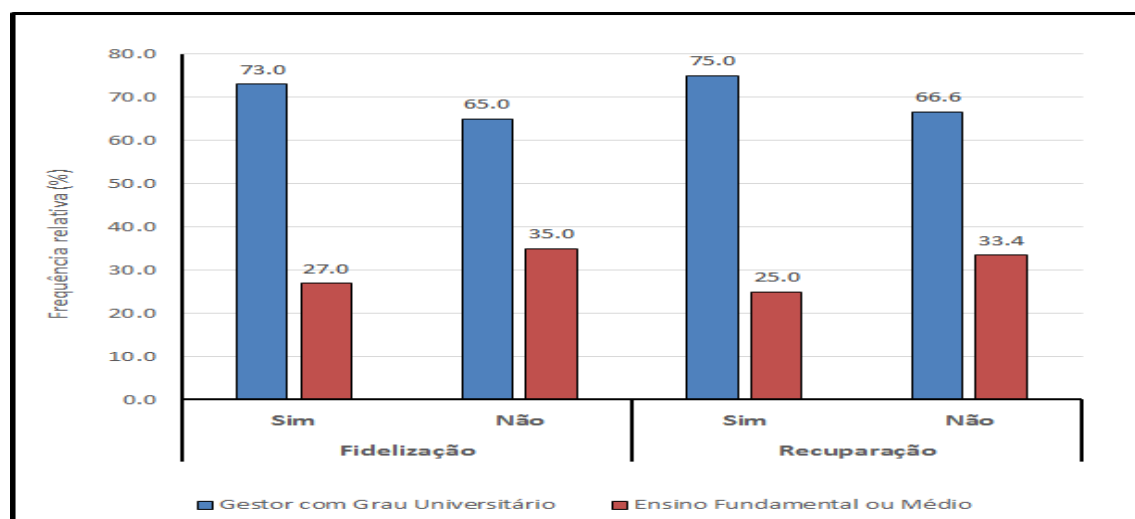
A avaliação da associação entre a Escolaridade dos Funcionários e a Recuperação mostrou que nas Academias com Recuperação 75% dos funcionários tinham graduação Universitária, entre as academias sem recuperação 66.6% dos funcionários tinham graduação Universitária, logo, essa comparação resultou no p-valor = 0.5027 (não significante), portanto, não existe real associação entre essas variáveis.

Tabela 10: A avaliação da associação entre a Escolaridade dos Funcionários conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.

		Escolaridade dos Funcionários (%)		p-valor
		Grau Universitário	Médio ou Fundamental	
Fidelização				0.2649
	Sim	73.0	27.0	
	Não	65.0	35.0	
Recuperação				0.5027
	Sim	75.0	25.0	
	Não	66.6	33.4	

Teste t de Student, para comparar o Percentual de Funcionários com Grau Universitário entre os grupos: Com e Sem Fidelização; e Com e Sem Recuperação.

Gráfico 15: A avaliação da associação entre a Escolaridade dos Funcionários conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016.



Síntese dos resultados

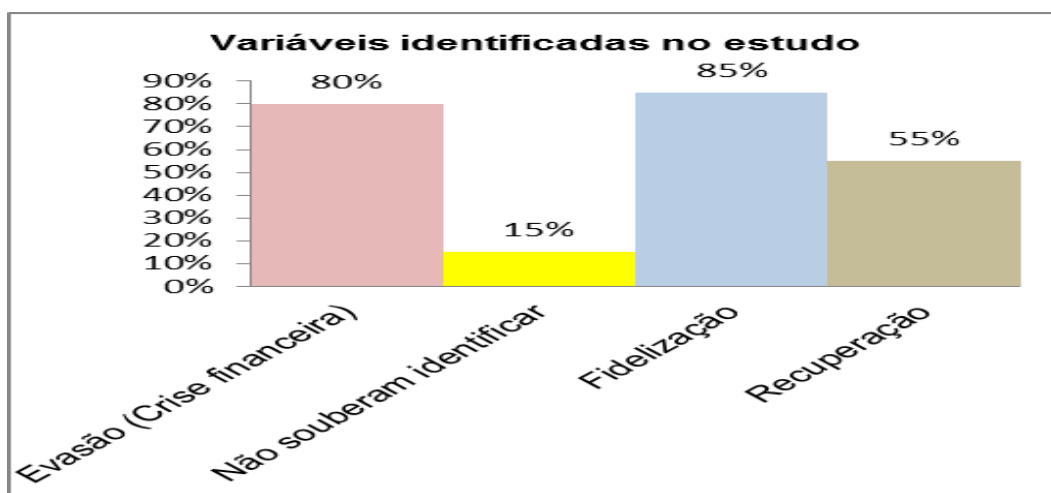


Gráfico 16 – Variáveis do estudo

Fonte: Pesquisa de campo/ Michel Souza.

A identificação dessas variáveis na pesquisa informa que a maioria das academias está realizando um bom trabalho em relação à Gestão da Informação. O que nos permite dizer que, no que tange a Gestão dessas academias, os indicadores demonstram que seus Gestores executam as suas funções com eficácia. Essas informações poderão servir de base para o gestor em sua tomada de decisão.

Limitações do Estudo

Esse estudo mostrou-se limitado nos seguintes fatores:

- A pesquisa se limitou as academias registradas no CREF 18 na cidade de Macapá;
- Não se entrevistou os clientes internos e externos das academias em questão;
- Não se tem um comparativo com as academias registradas no CREF 18 do Pará.
- Ainda outra dificuldade é de não terem participado da pesquisa as academias que não são registradas no CREF 18;
- Não participaram da pesquisa os clientes internos e externos das academias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo compreendeu-se que a gestão de academias é um processo que envolve aspectos como o conhecimento específico, a capacidade de liderança e a determinação para sistematizar os processos. É uma tarefa complexa que exige desprendimento.

Quando se discute a gestão deste tipo de empreendimento, normalmente não se consegue captar com facilidade seu sentido e/ou significado, uma vez que a tarefa de administrar pode ser facilmente confundido com a ideia de comando ou gerenciamento. Compreender o que implica a gestão de academias significa também compreender a relação com uma responsabilidade social de modo a preencher uma necessidade de direção. Nesse sentido, é importante admitir que para gerir existem pessoas que apresentam mais habilidades do que outras, capazes de evidenciar qualidades pessoais que se encaixam no perfil que se espera de um bom administrador.

Essa percepção evidencia que liderar os processos e procedimentos não pode ser relacionado automaticamente ao simples fato de alguém ocupar um cargo importante no contexto de uma instituição. Os comportamentos associados à gestão de academias envolvem ações como dirigir, planejar, controlar e supervisionar, sendo que estes também podem ser observados em pessoas que não assumem posição de gestor dinâmico.

A gestão como processo que visa primeiramente criar estímulo ou mesmo incentivar grupos para que estes atinjam objetivos específicos numa dada situação. Normalmente o gestor de academias inclui chegar a determinados objetivos utilizando o melhor que existe nas pessoas sujeitas a sua administração. Consequentemente, o gestor competente precisa demonstrar atenção a dois aspectos indissociáveis que são as relações humanas e as tarefas delegadas aos outros.

Desse modo, é possível afirmar que quanto mais a gestão no interior das academias se tornarem essencialmente motivadoras e atentas as necessidades profissionais de seus colaboradores, maiores são as chances de que o clima organizacional incentive os colaboradores a cooperar entre si.

Durante a realização do estudo, ficou evidente que o gestor de academias precisa assumir um perfil voltado para a gestão eficiente dos recursos humanos e dos elementos estruturais da empresa, exercendo uma administração que motiva os colaboradores a assumirem responsabilidades cada vez maiores. Além disso, os funcionários devem cultivar a inclinação de buscar cooperar entre si para o cumprimento de metas e o alcance de objetivos.

É importante admitir que para gerir existem pessoas que apresentam mais habilidades do que outras, capazes de evidenciar qualidades pessoais que se encaixam no perfil que se espera de um bom gestor.

Entretanto, ainda se observa que a gestão de academias precisa estar ciente da importância de se criar programas e projetos que atendam as necessidades relacionadas a capacitação e o conhecimento dos funcionários sobre o processo produtivo da empresa e isso pode ser obtido através de uma postura que ressalte a gestão com qualidade.

Durante o estudo buscou-se alcançar os objetivos propostos, sendo possível afirmar que o principal motivo para a evasão dos clientes das academias é o fator financeiro, posto que nacionalmente os cidadãos, independentemente da classe social a que pertençam, tem sido afetados pela crise financeira que assola o país.

Outro objetivo alcançado durante a pesquisa refere-se a quantificação da evasão média nas academias. O estudo evidenciou que as academias conseguem dimensionar o fluxo de entrada e saída dos alunos mensalmente. Desse modo, pode-se chegar a um número médio de evasões nesses estabelecimentos que se apresenta da seguinte maneira: Cenário Otimista (15% de evasão localizada no Percentil 25) e Cenário Pessimista (22,5% de evasão localizada no Percentil 75).

Quanto às estratégias de fidelização e recuperação dos clientes foi possível compreender que, no discurso, as academias afirmam possuir essas estratégias. No entanto, na pesquisa prática constatou-se que nenhum desses estabelecimentos apresenta alguma ferramenta concreta para a fidelização e recuperação dos clientes. Em termos objetivos não existe Plano de Ação ou de marketing que sistematize as estratégias para a fidelização e recuperação dos clientes nas academias pesquisadas.

Quanto à hipótese, esta se revelou falseada, pois o grau de escolaridade não constitui um fator decisivo para que ocorra a fidelização e/ou recuperação dos clientes e, conseqüentemente, para a diminuição do nível de evasão.

É necessário acrescentar que o desenvolvimento deste estudo contribui para a formação pessoal do pesquisador no sentido de que aumentou o nível de conhecimento a respeito do funcionamento das academias na cidade de Macapá, a ponto de se conseguir identificar o quanto as relações interpessoais são importantes para o funcionamento de uma academia. Essas relações se estabelecem não somente entre clientes e gestor, mas em toda a cadeia de profissionais, participantes e colaboradores associados a esse tipo de empreendimento empresarial.

O presente estudo poderá servir de base para que outros acadêmicos venham a mostrar interesse na abordagem do tema de modo a ampliá-lo e aprofundá-lo com pesquisas posteriores, tornando possível que a comunidade científica e a sociedade em geral conheçam as estratégias que contribuem para evitar a evasão e, conseqüentemente, a permanência e recuperação dos clientes nas academias na cidade de Macapá.

Portanto, mais do que em qualquer outro tempo, aquele que assume o papel de gestor de academias em determinada Organização empresarial deve se tornar uma referência em termos de dinamismo, proatividade, produtividade, empreendedorismo, inovação e desempenho salutar em favor de toda a equipe. Esse é o gestor que o século XXI exige em tempos de mudanças organizacionais, sociais e econômicas para tornar as academias mais fortes, rentáveis e valorizadas em seu segmento de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, F. A.; Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa (PB). 2007. 173 F. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALBUQUERQUE, C. L. F. A. & Alves, R. S. (2007) A evasão dos alunos das academias: um estudo de caso no centro integrado de estética e atividade física – CIEAF, na Cidade de Caicó-RN. Revista Científica da Faculdade de Natal. Natal, a. V, v. 1, Jan/Abr. Almeida, M. I. R. de. (2010) Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- ANDERSSON, R.; ERIKSSON, H.; TORSTENSSON, H. Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, The TQM Magazine, v. 18, n° 3, p. 282-296, 2006.
- ARAÚJO, Marketing de serviços, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. Gestão da qualidade: parcerias eficazes: satisfação dos clientes, fornecedores, sociedade, sócios e colaboradores. Brasília: SEBRAE
- ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AYRES, Manuel; AYRES JR, Manuel; AYRES, Daniel Lima; SANTOS, Alex de Assis Santos Dos. BioEstat 5.4: Aplicações Estatísticas nas Áreas das Ciências Biológicas e Médicas. 5. ed. Belém-PA: Publicações Avulsas do Mamirauá, 2007. 361 p.
- BASTOS, Flavia Cunha et. al. Perfil de gestores de redes de academias de fitness. R. Min. Educ. Fís., Viçosa, v. 19, n.1, p. 64-74, 2011.
- BEZERRA, Igor Salume. Qualidade do ponto de vista do cliente. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.
- BORGES, Dobson Ferreira. Os ES da gestão. São Paulo. Editora Ser Mais, 2013.
- CAPINUSSÚ, J, M & COSTA, L, P Administração e marketing nas academias de ginástica. São Paulo: Ibrasa, 1989.
- CARPINETTI, L. C. R. Gestão da qualidade - Conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 241 p., 2010 Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 1 – nº 1 - 2010

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da Qualidade: conceito e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Lamartine da. Atlas do esporte no Brasil, Rio de Janeiro: Shape, 2005.

DALLEDONNE, Jorge. Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2008.

DALLEDONNE, Jorge. Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios. Rio [de Janeiro: SENAC Nacional, 2008. EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. em: 27 de out. 2016.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Marcia Regina. Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica. São Paulo: trica, 2006.

FURTADO, Roberto. Do Fitness ao *Wellnes*: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. Revista Pensar a Prática 12/1: 1- 11, Janeiro/Abril, 2009 Disponível em: <www.revistas.ufg.br/index.php/fef/serch/results> Acesso em: 12 de novembro 2016

GONÇALVES, F. P. S. et. al. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO. jun. de 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Principios de marketing. 9 . ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. Gestão da qualidade: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Fernando Vitor. Mercado de trabalho. Universidade Federal de Minas Gerais. 2011.

LIZ, Carla Maria de; ANDRADE, Alexandro. Análise qualitativa dos motivos de adesão e desistência da musculação em academias. Rev. Bras. Cienc. Esporte. 2016; 38 (3): 267-274.

MARTINS, Leandro. Marketing. São Paulo: Universo dos livros, 2006.
COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MELLO, José Aristides Carvalho de; SILVA, Sheila Aparecida Pereira dos Santos. Competências do gestor de academias esportivas. Motriz, Rio Claro, v.19 n.1, p.74-83, jan./mar. 2013

MORAES, Luiz Carlos. O “boom” das Academias. (2006) Disponível em: <www.puc-campinas.edu.br/servicos/detalhe.asp?id=55144>. Acesso em 12.11.2016.

MURER, Evandro. Novas Tecnologias a Serviço das Academias de Ginástica e Musculação. Cap.3, pgs. 157-160. “Qualidade de Vida e Novas Tecnologias, Ipês Editorial, 2007 Disponível em:<http://upge.academia.edu/GuanisdeBarrosVilelaJunior/Papers/931172/Novas_Tecnologias_Inclusao_Digital_e_Qualidade_De_Vida> Acesso em: 12 de jun. de 2016.

NEVES, Adilson Romualdo. Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NOLASCO, Verônica Perisse et al. Administração/gestão esportiva. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

PALADINI, E. P. Avaliação estratégica da qualidade. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. L. C. A construção do letramento na educação de jovens e adultos. 1. ed., 1 reimpr. Belo Horizonte: Autêntica/FHC –FUMEC, 2005.

PEREIRA, Marynês. Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso. São Paulo: Phorte, 2005.

POUBEL, C. A gestão da qualidade e sua importância em projetos, Revista Techoje, Belo Horizonte, fevereiro, 2007.

SABA, F. Gestão de Pessoas para ser eficaz requer planejamento. Revista A IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association – Ed.15, 2014

_____, Fabio. Liderança e gestão: para academia e clubes esportivos. São Paulo: Phorte, 2006.

SALCEDO, Jonatas Furtado. Os motivos à prática regular do treinamento personalizado: um estudo com alunos de personal trainer. 2010. Disponível em<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27743/000766493.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 31 maio 2016.

TOSCANO, José Jean. Academia de Ginástica: um serviço de saúde latente. Revista Brasileira de Ciência e Movimento. Brasília, 2001. Disponível

em:<<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/viewFile/381/434>>Acesso em: 12 de abr. de 2016.

APÊNDICES

Questionário de Pesquisa para Mensurar a Origem das Academias no Município de Macapá.

Este questionário tem por objetivo realizar uma pesquisa nas Academias do Município de Macapá, registradas no CREF 18 a fim de mensurar suas Origens, Fundadores, Objetivos e sua Evolução.

Academia: _____

Endereço: _____

1. Qual a Data de Fundação? _____

2. Qual o Objetivo da academia? _____

3. Ainda é o mesmo Objetivo? _____

4. Qual o nome do Fundador? _____

5. Qual a Data do nascimento do fundador? _____

6. Qual sua Profissão? _____

7. Qual o Número de funcionários no início? _____

8. Qual o Número de funcionários atuais? _____

9. Qual a (s) Modalidade (s) desenvolvida (s)? _____

10. Qual a Metodologia Aplicada? _____

11. É realizado algum plano de Marketing? Divulgação? _____

12. Como era realizado o atendimento? _____

13. Como é realizado o atendimento hoje? _____

14. Na academia existe (m) aparelho cardiovascular (es)? Qual (is)? _____

Data: _____

Assinatura: _____

Questionário de Pesquisa para Gestor de Academia

Este questionário tem por objetivo realizar uma pesquisa nas Academias do Município de Macapá, registradas no CREF 18 a fim de verificar: causas da evasão, o percentual destas, o que é realizado para evita-las e estratégias de retenção dos alunos.

Academia: _____

Endereço: _____

Gestor: _____

Data do nascimento _____

Formação: _____

1) Você teve formação específica para gerenciar a academia?

☐ sim ☐ não

2)Você sabe quantificar o percentual de evasão mensal na academia?

☐ sim ☐ não

3)Você sabe identificar o motivo da evasão na academia?

☐ sim ☐ não

4) quantos profissionais atendem na academia?

☐ 1 a 3

☐ 4 a 7

☐ 8 a 10

☐ acima de 10.

5) Dos profissionais quantos são graduados?

- ☐ 1 a 3
 - ☐ 4 a 7
 - ☐ 8 a 10
 - ☐ acima de 10.
- 6) Existe estratégia para fidelização do cliente?
- ☐ sim ☐ não
- 7) Existe estratégia para recuperação do cliente?
- ☐ sim ☐ não
- 8) Existe recepcionista na academia?
- ☐ sim ☐ não
- 9) Existe metodologia de atendimento (periodização)?
- ☐ sim ☐ não
- 10) Existe um plano de Marketing para academia?
- ☐ sim ☐ não

Assinatura do entrevistado_____.

Data: _____.

Relação das Academias registradas no CREF – 18

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação dos Clientes nas Academias

Spiderware

Sistema Cadastral
PJ / Empresário Individual

Pág.: 1
Data: 13/06/2016
Hora: 15:07:40

Núm. Registro	Denominação ou Razão Social Nome Fantasia Endereço	CNPJ Bairro Cidade	CEP UF	Telefone Fax
AP-000001	ACADEMIA JUDÔ CLUBE DO AMAPÁ ACADEMIA JUDÔ CLUBE DO AMAPÁ R HILDEMAR MAIA 1405	04.829.545/0001-66 SANTA RITA MACAPA	68906-490 AP	
AP-000002	SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC AV: PROCÓPIO ROLA, Nº 396	03.593.251/0002-04 CENTRO MACAPA	68906-010 AP	
AP-000003	SERVIÇO SOCIAL DE TRANSPORTE- SEST CENTRO ASSIST. PROF. INT. DO TRABALHADOR ROD DUQUE DE CAXIAS, KM 3 S/N	73.471.989/0121-00 ALVORADA MACAPA	68906-720 AP	2101-6100
AP-000005	J B S DE MATOS COM. SERV. IMPORT. E EXPORTAÇ. DISTRIBUIDORA O CACHORRÃO AV VEIGA CABRAL 400/-C	09.608.049/0001-04 CENTRO OIAPOQUE	68980-000 AP	3521-1579
AP-000006	A. PANTOJA ARAUJO - ME ACADEMIA OLIMPICA R TERRA 1164/-A	17.728.399/0001-24 JARDIM MARCO ZERO MACAPA	68903-470 AP	
AP-000007	A D BASTOS LTDA - ME COMPANHIA DO CORPO AV ERNESTINO BORGES 1110	05.954.039/0001-61 JULIAO RAMOS MACAPA	68908-198 AP	3223-4716
AP-000008	K. F. LEITÃO - ME OXIGÊNIO AV PEDRO LAZARINO 1461	14.353.501/0001-66 BURITIZAL MACAPA	68902-862 AP	
AP-000009	PENTAGONO ENGENHARIA E COMERCIO LTDA - EPF ENERGY SPORT AV PRESIDENTE GETULIO VARGAS 341/LJ. 01	14.778.592/0001-81 CENTRAL MACAPA	68900-070 AP	3223-5336
AP-000010	J. A. SOUZA FEITOSA SERVICOS - ME JUMBINHA FITNESS AV JOSE DA SILVA CASTRO 2247	09.511.448/0002-25 SANTA RITA MACAPA	68901-330 AP	3242-0602
AP-000011	J.A. DE SOUZA FEITOSA SERVICOS - ME JUMBINHA FITNESS AV SANTANA 1156/SALA -A, ALTOS	09.511.448/0001-44 COMERCIAL SANTANA	68925-000 AP	3281-1393
AP-000012	SERVICO SOCIAL DO COMERCIO - SESC - AR/AP ADM. REGIONAL E CENTRO DE ATIVIDADES SESC A R JOVINO DINO, 4311	03.593.251/0001-15 BEIROL MACAPA	68902-030 AP	3241-4440
AP-000013	ACADEMIA MENTE E CORPO LTDA - ME EQUILIBRIUM MENTE E CORPO R HAMILTON SILVA, 2200	09.096.677/0001-40 TREM MACAPA	68901-140 AP	3223-0609
AP-000014	A. R. DA SILVA LINO - ME ACADEMIA PERFORMANCE R GENERAL RONDON, 534	18.729.519/0001-70 JULIAO RAMOS MACAPA	68908-181 AP	
AP-000015	JOHNES MONTEIRO DE SOUSA 84985127272 ACADEMIA SUPERACAO FITNESS ROD JUSCELINO KUBITSCHK, 4610	20.200.521/0001-08 JARDIM MARCO ZERO MACAPA	68903-197 AP	
AP-000016	L. S. LTDA - ME ESPACO FITNESS AV MENDONCA FURTADO, 1746	20.952.827/0001-02 CENTRAL MACAPA	68900-060 AP	
AP-000017	G. DOS SANTOS DA SILVA - EPP AMAPA STRIKE AV HERMES MONTEIRO DA SILVA, 2920	21.482.127/0001-64 NOVO HORIZONTE MACAPA	68909-095 AP	
AP-000018	L A DA COSTA VASCONCELOS - ME ACADEMIA MARIUS AV DEZOITO DE JULHO C.J LAURINDO BANHA), 147	17.040.923/0001-70 NOVO BURITIZAL MACAPA	68904-620 AP	
AP-000019	E. FONSECA - EPP ACADEMIA FORCA AV ANA MARIA GOMES DA COSTA, 1978	21.776.126/0001-22 NOVO HORIZONTE MACAPA	68909-813 AP	
AP-000020	B & M LTDA - ME ACADEMIA PHYSICAL CENTER AV HENRIQUE GALUCIO, 1637	10.500.079/0001-73 SANTA RITA MACAPA	68901-255 AP	

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a
Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação
dos Clientes nas Academias

Spiderware

Sistema Cadastral
PJ / Empresário Individual

Pág.: 2
Data: 13/06/2016
Hora: 15:07:41

Núm. Registro	Denominação ou Razão Social Nome Fantasia Endereço	CNPJ Bairro Cidade	CEP UF	Telefone Fax
AP-000021	SOUZA LOPES & SANTOS GOES LTDA - ME ACADEMIA MASTER LIFE R SANTOS DUMONT, 1433/TERREO	21.001.046/0001-03 SANTA RITA MACAPA	68901-270 AP	3225-4811
AP-000022	LUIS HENRIQUE FERREIRA DE ARAUJO - ME ONE AV ATAIDE TEIVE Nº 1017/B	17.309.438/0001-59 CENTRAL MACAPA	68900-095 AP	
AP-000023	B & M LTDA - ME ACADEMIA PHYSICAL CENTER AV TELEMACO MIRA MARTINS 1381	10.500.079/0003-35 CONGOS MACAPA	68904-365 AP	
AP-000024	GEOVANA P. DA SILVA DINAMICA ACADEMIA R SAO JOSE 819	03.281.725/0001-93 JULIAO RAMOS MACAPA	68908-015 AP	
PA-000001	BELEM EMPREENDIMENTOS ESPORTIVOS LTDA. COMPANHIA ATHLETICA R MUNICIPALIDADE 489-A	03.904.007/0001-26 REDUTO BELÉM	66053-180 PA	4005-3568
PA-000002	VITÓRIA ACADEMIA PATRICIA LENINE DA SILVA COSTA TV CIDADE NOVA IV WE-44 281	06.537.869/0001-56 COQUEIRO ANANINDEUA	67133-200 PA	3083-2130
PA-000003	ASSOCIAÇÃO DE KARATÊ-DÔ OUTEIRO ASKOUT ACADEMIA AV NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO 30-A/CASA	08.319.184/0001-69 OUTEIRO BELÉM	66840-450 PA	
PA-000004	ACADEMIA PERFORMANCE GYN J.M. MAGALHÃES CJ COHAB, TRAVESSA N-4 148/SALA 07	08.240.812/0001-16 ICOARACI BELÉM	66815-610 PA	
PA-000005	ACADEMIA GOL DE PLACA ACADEMIA GOL DE PLACA FOLHA 32 S/N/QUADRA 16 LOTE 03	06.158.541/0001-29 NOVA MARABA MARABA	68514-000 PA	3323-3087
PA-000006	ASSOCIAÇÃO KANAZAWA DE KARATÊ KANAZAWA AV SENADOR LEMOS 2423	TELEGRAFO BELÉM	66120-000 PA	3088-5180
PA-000007	ACADEMIA PHYSICUS ACADEMIA PHYSICUS R CARONEL LEAL S/N	CENTRO CASTANHAL	68745-000 PA	
PA-000008	CARDIO VITA FITNESS M.M.BASYCHES ASSOCIADOS LTDA. TV MAURITI 1361	04.525.083/0001-93 PEDREIRA BELÉM	66080-650 PA	3233-8006
PA-000009	ESTAÇÃO VIDA COMERCIO E SERVIÇO LTDA ESTAÇÃO VIDA TV CURUZU 1941	05.441.049/0001-01 MARCO BELÉM	66093-540 PA	3226-0287
PA-000010	O CASARÃO DO CORPO ACADEMIA LTDA ME O CASARÃO DO CORPO ACADEMIA AV 16 DE NOVEMBRO 141	06.276.434/0001-03 CIDADE VELHA BELÉM	66023-220 PA	
PA-000011	COLEGIO SANTA CATARINA DE SENA COLEGIO SANTA CATARINA DE SENA AV NAZARÉ 1016	06.845.408/0004-93 NAZARÉ BELÉM	66035-170 PA	
PA-000012	ESTAÇÃO DO CORPO ACADEMIA FRANCIRLENY DA SILVA MIRANDA ME AV DR JOSE MALCHER 1031	05.339.127/0001-53 SÃO RAIMUNDO STA.ISABEL DO PARA	68790-000 PA	
PA-000014	GRUPO EDUCACIONAL IDEAL GEI IDEAL R MUNDURUCUS 1412	05.727.623/0001-84 BATISTA CAMPOS BELÉM	66025-660 PA	
PA-000015	UNIÃO NORTE BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTU COLEGIO MARISTA NOSSA SENHORA DE NAZARE AV NAZARÉ 902	10.847.382/0005-70 CENTRO BELÉM	66035-170 PA	
PA-000016	CONGREGAÇÃO DAS ANGELICAS DE SÃO PAULO COLÉGIO SÃO PAULO ETC ANTONIO BAEMA 237	33.006.545/0005-98 MARCO BELÉM	66000-000 PA	

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação dos Clientes nas Academias

Registro fotográfico das Academias pesquisadas



Academia Judô Clube do Amapá



Fundador da Academia Judô Clube do Amapá – Mestre André



Academia Espaço Fitness



Espaço interno da Academia Espaço Fitness



Academia Master Life



Academia Body Fit

Michel da Assunção Vale de Souza – Estudo dos Fatores que Contribuem para a Evasão e as Estratégias Utilizadas pelos Gestores para a Permanência e Recuperação dos Clientes nas Academias



Gerente da Academia Body Fit



Academia Maria Toda Linda



Presidente da Federação Amapaense de Pugilismo



Espaço interno da Federação Amapaense de Pugilismo