

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL –UFRGS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA –ESEF

Luiz Ricardo Castro de Souza

**ESTRATÉGIAS DAS ACADEMIAS DE BAIRRO DA ZONA SUL DE PORTO
ALEGRE PARA FIDELIZAR SEUS ALUNOS-CLIENTES**

**Porto Alegre
2015**

Luiz Ricardo Castro deSouza

**ESTRATÉGIAS DAS ACADEMIAS DE BAIRRO DA ZONA SUL DE PORTO
ALEGRE PARA FIDELIZAR SEUS ALUNOS-CLIENTES**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Bacharelado em Educação Física, da Escola
de Educação Física da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Myskiw

**Porto Alegre
2015**

Luiz Ricardo Castro de Souza

**ESTRATÉGIAS DAS ACADEMIAS DE BAIRRO DA ZONA SUL DE PORTO
ALEGRE PARA FIDELIZAR SEUS ALUNOS-CLIENTES**

Conceito final: _____

Aprovado em _____ de _____ de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mauro Myskiw – UFRGS

Prof. Dr. Marco Paulo Stigger – UFRGS

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, o universo das academias tem sido pensado não apenas como um espaço de atividades/exercícios, mas, além disso, como um empreendimento de negócios, que requer dos seus dirigentes conhecimentos e competências de gestão. Nesse contexto, esta pesquisa teve o propósito de analisar as estratégias desenvolvidas pelas academias consideradas de bairro localizadas na Zona Sul de Porto Alegre para manter e nutrir relacionamentos duradouros e lucrativos com seus alunos-clientes. A investigação foi de caráter exploratório, abordando as questões de forma qualitativa, interessada principalmente nos sentidos das práticas que consolidam as estratégias das academias na manutenção dos clientes. Foram entrevistas semiestruturadas com 10 gestores de academias consideradas de bairro, localizadas na Zona Sul de Porto Alegre. O conteúdo dessas entrevistas foi analisado em relação a cada um dos objetivos operacionais do trabalho (Perfil da academia/gestor; Estratégias de atendimento aos clientes; Estratégias de infraestrutura; Estratégias de promoções; Estratégias de clima organizacional). Ao final foi possível concluir que existe uma preocupação com fidelização dos alunos, mas que a maioria dos entrevistados não tem um projeto deliberado e consistente para manutenção dos alunos/clientes por um longo período, mas considerando a ênfase e a recorrência das informações apresentadas foi possível perceber e concluir que há uma preocupação mais forte com eixo estratégico no que tange ao atendimento, pois eles foram unânimes em destacar de forma muito clara sua preocupação com a prestação de um serviço de qualidade a fim de fidelizar seu aluno

Palavras-chave: Gestão; Academia; Marketing; Relacionamento.

ABSTRACT

Over past decades the universe of the gyms have been thought not only as a place for activities/exercises, but beyond that, as a business enterprise that requires knowledge and management competences from managers. In this context, the research had the propose of analysing the estrategies developed to keep and nourish long-lasting and profitable relationships with customors in the chosen gyms located in the South zone in Porto Alegre. The research was an exploratory study that depicted the questions in a qualitative way and it was interested in the practices that consolidate the strategies of gyms in maintaining customers. Semi-structured interviews were conducted with 10 chosen gyms managers around neighborhood, located in the south of Porto Alegre. The content of these interviews was analyzed in relation to each of the operational objectives of the study (Profile gym / manager; Assistance strategies to customers, infrastructure strategies; promotion strategies; organizational climate strategies). At the end, it was concluded that there is a concern about the loyalty of students, but most of the surveyed do not have a deliberate and consistent project for maintenance of the students / clients for a long period. Considering the emphasis and the recurrence of the information presented it was possible to notice and conclude that there is a stronger concern about the strategic axis according to the service, because they were unanimously in point out, clearly, their concern of providing a quality servisse and gain the cliente fidelity.

Keywords: Management; Gym; Marketing; Relationship;

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 | OBJETIVOS | 8 |
| 2.1 | Objetivo geral | 8 |
| 2.2 | Objetivos específicos | 8 |
| 3 | JUSTIFICATIVA | 9 |
| 4 | REVISÃO DELITERATURA | 10 |
| 4.1 | Marketing de relacionamento em serviços | 10 |
| 4.2 | A indústria e o mercado das academias | 13 |
| 4.3 | Os esforços das academias para manter os clientes | 18 |
| 5 | DECISÕES METODOLÓGICAS | 23 |
| 5.1 | Tipo de pesquisa | 23 |
| 5.2 | Sujeitos da pesquisa | 23 |
| 5.3 | Procedimentos de investigação e questões éticas | 24 |
| 5.4 | Procedimentos de análises das informações | 25 |
| 6 | ESTRATÉGIAS PARA MANTER OS ALUNOS-CLIENTES | 26 |
| 6.1 | Perfil da academia/gestor | 26 |
| 6.2 | Estratégias de atendimento aos clientes | 27 |
| 6.3 | Estratégias de infraestrutura | 29 |
| 6.4 | Estratégias de promoções | 30 |
| 6.5 | Estratégias de clima organizacional | 31 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 34 |
| 8 | REFERÊNCIAS | 36 |
| | APÊNDICES | 38 |

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, o universo das academias tem sido pensado não apenas como um espaço de atividades/exercícios relacionados à saúde e ao lazer, mas, além disso, também como um empreendimento de negócios, que requer dos seus dirigentes conhecimentos e competências de gestão (CAPINUSSÚ; COSTA, 1989; LEITE NETO, 1994; VERRY, 1997; SANTANA, 2012).

Nesse setor de negócios, segundo a Associação Brasileira de Academias (GIANNETTI; CORREA, 2014), houve um crescimento de 250% entre os anos de 2008 e 2014, com o aumento do número de academias e, como consequência, a crescente concorrência neste mercado. Cada vez mais se observa a exigência dos conhecimentos sobre gestão para aqueles que estão à frente de uma academia, pois não bastam somente os conhecimentos específicos sobre o ensino e as orientações no que se refere às atividades e aos exercícios. É importante também conhecer sobre processos de gestão, dinâmicas de funcionamento da indústria e dos mercados relativos a esse negócio.

Portanto, não é um problema afirmar categoricamente que atualmente existe uma necessidade clara de conhecimento na área de gestão. Dentre várias, uma dessas áreas é a denominada de marketing de relacionamento, cujos esforços estão centrados na manutenção e no reforço dos relacionamentos entre o empreendimento e seus clientes num sentido de fidelização (KOTLER; ARMSTRONG, 1995), entendendo que, num cenário de crescente concorrência, apenas a busca de um diferencial competitivo já não mais determina sucessos, sendo de grande relevância a compreensão de que a manutenção dos alunos/clientes existente e o aumento da lucratividade individual destes podem ser mais efetivos do que grandes investimentos na conquista de novos clientes (GORDON, 2000).

A manutenção de alunos/clientes é, com certeza, uma preocupação recorrente para qualquer tipo de empresa, não sendo diferente com as academias, pois, nessa lógica, a fidelização de um aluno acarreta um investimento menor que o busca de um novo cliente, seja por medidas operacionais, ou seja, adequação ao treinamento, conhecer suas peculiaridades e de que forma gosta de ser tratado, ou medidas de marketing na busca de novos clientes através de propaganda de diversas formas como: panfletagem, rádio, jornal, etc.

Diante desse tipo de compreensão, portanto, emergem questões como: o que as academias estão fazendo nesse sentido de manter e nutrir os relacionamentos com os clientes existentes? Estão os gestores das academias orientando suas estratégias num sentido de fomentar os relacionamentos de longo prazo? Quais são as estratégias desenvolvidas numa

expectativa de fidelização ou de durabilidade dos relacionamentos?

Em face disso, esta pesquisa tem com objetivo compreender os esforços realizados por gestores de academias da zona sul de Porto Alegre em sustentar um relacionamento duradouro com seus alunos/clientes, quais os aspectos mais relevantes que estes entendem que seja mais importante para fidelização do aluno, e quais esforços os gestores fazem para manutenção dos alunos e diminuir o percentual de alunos flutuantes. As academias escolhidas têm em comum o fato de serem consideradas pelos próprios gestores como ‘de bairro’, por atenderem um público que normalmente reside nas proximidades dela, então tem como peculiaridade abraçar de certa forma as necessidades e anseios da comunidade local.

Para investigar as academias de bairro, optamos por focar em alguns aspectos que têm sido mencionados nos estudos que tratam da fidelização dos alunos. Durante a revisão bibliográfica identificamos 04 eixos estratégicos que influenciam na retenção dos alunos em academias: a qualidade do serviço/atendimento (VERRY, 1997; LIMA; ANDRADE, 2003; AGUIAR, 2007; MICHELLI, 2008; GONÇALVES; MEIRELES; CARVALHO, 2014); a qualidade da infraestrutura e localização da academia (ROTH, 2007; CORREIA; FERREIRA, 2009); o desenvolvimento de promoções e diversificações (CORRÊA; FERREIRA, 2009; SIQUEIRA, 2010); e o desenvolvimento de clima organizacional positivo (GONÇALVES; MEIRELES; CARVALHO, 2014).

Mais informações sobre esses trabalhos e aspectos estão descritos no capítulo de revisão de literatura. Eles são apresentados neste momento apenas para indicar os rumos de nossos objetivos.

2 OBJETIVOS

Considerando os aspectos que foram elencados na introdução, nesta seção do trabalho são apresentados os objetivos da pesquisa, primeiro o geral, que indicou os rumos da investigação e, depois, os específicos, que apontaram para os tipos de ações desenvolvidas.

2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa teve o propósito de analisar as estratégias desenvolvidas pelas academias consideradas de bairro localizadas na Zona Sul de Porto Alegre para manter e nutrir relacionamentos duradouros e lucrativos com seus alunos-clientes.

2.2 Objetivos específicos

Para atender as demandas do objetivo geral foram formulados um conjunto de objetivos operacionais capazes de orientar as ações da investigação. São eles:

- Desenvolver um perfil da academia/gestor investigada/o (localização, número de alunos, número de funcionários, infraestrutura, tempo de atuação no mercado, formação, experiência).
- Verificar as estratégias desenvolvidas no sentido de melhor atendimento dos anseios dos alunos/clientes (tipos/diversificação de serviços, qualificação profissional, atendimento personalizado, avaliações periódicas, recepção, limpeza, etc.)
- Estudar as estratégias em relação ao desenvolvimento e qualificação da infraestrutura na qual são constituídos os serviços (localização, tamanho do espaço, número e qualidade de equipamentos, reparos, iluminação, som, etc.)
- Examinar as estratégias no que se refere a oferta de promoções ou outros mecanismos de reconhecimento do valor do cliente (pacotes, descontos, brindes, etc.)
- Identificar estratégias vinculadas ao desenvolvimento de um clima social ou de sociabilidade como aspectos que reforçam os relacionamentos (conversas no local, encontros, festas, *facebook*, redes de sociabilidade, etc.)

3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa é relevante para apontar que, em nossa formação como educadores físicos, é importante o conhecimento sobre gestão de negócios, pois não é incomum a presença desse profissional como gestor de academia, tendo estas dificuldades em gerir sua empresa, porque lhe faltam conhecimentos específicos na área de gestão.

Um dos grandes desafios na gestão de academias é manutenção de alunos por um longo período, então esta investigação busca trazer dados para colaborar na gestão de academias, quando o objeto de estudo é a retenção de alunos. Acredito que esta pesquisa me auxiliará na minha formação, pois tenho a intenção de gerir uma academia com os dados colhidos assim como as revisões de bibliografia me colocaram em situação de melhor entendimento do que está sendo e o que pode ser feito para sustentar um relacionamento por um longo período. E por fim e não menos importante sei que preciso me aprofundar mais meus conhecimentos sobre marketing de relacionamento para ter sucesso na carreira de gestor de academia.

4 REVISÃO DELITERATURA

Neste tópico são apresentados três temas importantes para que se possa pensar em gerir uma academia e obter sucesso, pois temos que ter conhecimento sobre marketing de relacionamento, conhecimento do mercado das academias no Brasil e no mundo, assim como os esforços realizados para manutenção dos alunos/clientes por um longo período.

4.1 Marketing de relacionamento em serviços

A noção de marketing de relacionamento no campo dos negócios emerge na segunda metade do século XX, na lógica do crescimento da indústria dos serviços, sendo manifestada como uma mudança de paradigma, deslocando as ações de marketing que se focavam nos produtos para a noção de relacionamentos duradouros, buscando vínculos de longo prazo, não mais trocas pontuais (ROCHA; LUCE, 2006).

O marketing de relacionamento, conforme Brambilla (2009) consiste na atenção para as estratégias relacionais, tendo em vista a manutenção dos relacionamentos da empresa com seus clientes, sendo o objetivo resultados continuado, ou seja, promover negócios vindouros com aqueles que já desenvolvem uma relação de troca. Não se trata apenas de manter ou continuar, mas também significa, conforme afirmam Kotler e Armstrong (1995, p. 397) “[...] criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com clientes e outros públicos”.

Conforme expõem Cardoso e Gonçalves Filho (2001), como também Kotler e Armstrong (1995) o marketing de relacionamento focaliza principalmente a satisfação do cliente, sendo que a manutenção dos clientes é construída através de um relacionamento duradouro. Essa durabilidade permite descobrir suas expectativas e necessidades individuais, atuando de maneira administrativa e, conseqüentemente, possibilita aperfeiçoar seus produtos e melhorar seus serviços, de maneira que se possa atender os clientes de forma personalizada, fazendo assim crescer a lealdade e respeito do cliente junto à empresa.

Nesse sentido, Mussnich (2002), no seu estudo sobre o serviço hoteleiro, explica que o marketing de relacionamento são as atividades direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Além disso, este autor sustenta que existem três importantes variáveis de sucesso para a constituição de um relacionamento duradouro e lucrativo para ambas as partes, a confiança, o comprometimento e a dependência.

A confiança como elemento constitutivo da durabilidade, tal como aponta Myskiw (2009) num ensaio sobre os relacionamentos que envolvem a produção e a entrega de valor no futebol, se refere a segurança de que seu parceiro de negócio fará o seu melhor para o negócio firmado entre as partes, para que a relação seja salutar para ambas. Noutros termos, trata-se da confiança na honestidade do parceiro, no que diz respeito à crença que aquele parceiro estará pronto para fazer seu trabalho, cumprir as obrigações prometidas e com sinceridade.

O comprometimento como aspecto determinante manutenção das trocas relacionais envolvem, tal como salienta Myskiw (2009), envolve uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros, que pode ser construída em diferentes três dimensões: instrumental; atitudinal ou afetivo; e tempo. O componente instrumental considera o comportamento como um ato calculado, onde uma das partes mostra o que pode fazer para que a outra parte evolua demonstrando interesse no crescimento do parceiro de negócio. Está baseado na contribuição, como investimentos e alocação de recursos para relacionamentos específicos entre dois parceiros de negócio. Diferente disso, o componente atitudinal significa uma intenção assegurada pela parte para desenvolver e manter um relacionamento estável em termos de afetividade, identificação, afiliação, congruência de valores e apego psicológico, sendo conduzido por compartilhamento, identificação ou internalização dos valores equivalentes. Por último, o aspecto temporal, é um indicador que aponta para a habilidade e consistência contínua de uma parte para manter o relacionamento por um longo prazo. Nesse sentido, a manifestação temporal pode demonstrar a intenção do parceiro em continuar o relacionamento no futuro.

Já a dependência enquanto aspecto definidor da manutenção das relações de troca envolve a necessidade concreta de manter o relacionamento para atingir os objetivos e, dentro disso, a comparação das alternativas existentes no cenário de negócios. Se existe um amplo conjunto de parceiros com alta qualidade, a dependência será baixa, mas, se o nível de comparação das alternativas for baixo, o parceiro estará menos propenso a deixar o relacionamento (MYSKIW, 2009).

Confiança, comprometimento e dependência, não são os únicos aspectos que têm sido utilizados para compreender e para gerenciar os relacionamentos nessa perspectiva de longo prazo. Rocha e Luce (2006) apontam para outros, como equidade, cooperação, adaptação, intimidade, influência, poder, orientação, valor. Essa relação de aspectos demonstra que existe uma preocupação em construir referências concretas sobre os modos de gerenciar, do ponto de vista do marketing, os relacionamentos, para que estes sejam mantidos por um maior tempo e para que sejam mais lucrativos.

No universo da prestação de serviços, tal preocupação gerencial a respeito da manutenção dos clientes, conforme destaca Müssnich (2002), tem levado a dividir as ações em pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais. Os serviços pré-transacionais, são os que acontecem antes da venda, onde a parte física dos serviços oferecidos se mostra atraente aos olhos do cliente. Os transacionais, que se referem à entrega do produto ao cliente, assim como demonstrar a qualidade deste serviço. Já os serviços ao cliente no nível pós-transacional referem-se a todas as atividades que prestada pela empresa após a venda.

A divisão apresentada acima alerta para o fato de que, do ponto de vista da gestão de marketing, os relacionamentos não se encerram no contato de prestação de serviços. Isso leva a um conjunto de preocupações como as que são apontadas por Kotler e Armstrong (1995, p.393), sobre as ferramentas para medir a satisfação do cliente, as quais podem variar das mais simples até as mais sofisticadas. Para estes autores os métodos mais utilizados pelas empresas para medir a satisfação dos clientes são os seguintes:

- Sistemas de reclamações e sugestões: a organização onde o cliente é o centro facilita para ele sugerir e se queixar, ajudando as empresas a agir mais rapidamente no foco das queixas e também aproveitar as ideias dadas através das sugestões.
- Pesquisas sobre satisfação dos clientes: talvez somente colher as reclamações e as sugestões não seja suficiente para garantir a satisfação do cliente, pois muitas pessoas não reclamam, mas simplesmente não voltam a comprar o produto ou utilizar o serviço prestado, então as pesquisas de satisfação são importantes para que se possa indagar os clientes através de telefonemas ou questionários para verificar qual a visão sobre o produto ou serviço prestado pela empresa.
- Compra fantasma: onde uma pessoa contratada pela empresa se faz passar por cliente e depois traz seu relato desta experiência informando as dificuldades no processo desde atendimento até a compra do produto.
- Análise do cliente perdido: consiste em entrar em contato com o cliente perdido perguntado quais as causas fez com que ele parasse de comprar ou trocar de fornecedor.
- Cuidados com a avaliação da satisfação dos clientes: a interpretação desta avaliação é difícil de ser interpretada por todas particularidades que podem ocorrer com cada cliente seja o nível de exigência ou sua prioridade e outros.

Essa lista colabora na compreensão daquilo que Gordon (2000) enfatiza como estratégia voltada para os relacionamentos. Para este autor, se os relacionamentos são os bens

essenciais de uma empresa, então, todos os seus esforços deveriam funcionar nos sentido de construí-los e reforça-los. E, para isso, é necessário envolver todos aqueles que direta ou indiretamente estão envolvidos, numa perspectiva de alinhamento. Significa que todos, dos fornecedores, funcionários, clientes e outros, incluindo varejistas e outros membros dos canais de distribuição, os investidores e a diretoria, precisam formar uma cadeia de relacionamentos que aumente cada vez mais o valor do relacionamento para o cliente final.

Tal postura que coloca no centro das estratégias os relacionamentos, de acordo com Gordon (2000), adquire sentido quando se pesa o valor vitalício do cliente, isto é a projeção de retorno (não apenas financeiro) de um cliente ao longo do tempo, entendendo que a lucratividade, cada vez mais, não se dá na busca constante novos clientes, mas na manutenção daqueles já existentes, especialmente dos que trazem retornos estratégicos para a empresa. Por isso o autor define marketing de relacionamento como o “[...] processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 2000, p. 31).

4.2 A indústria e o mercado das academias

Segundo Capinussú e Costa(2014), no Brasil, o pioneirismo de ofertar a primeira academia em moldes comerciais, foi de um japonês conhecido por conde de MaedaKoma que montou em sua própria casa uma academia para dar aulas de *jiu-jitsu* por volta de 1914. Estes mesmos autores, com o intuito de definir esse espaço de negócios, tomando como base uma resolução ministerial de 1984, descrevem que:

Através da resolução nº 104963, do Ministério do Trabalho, publicada no Diário Oficial da União, de 10 de fevereiro de 1984, à página 2112, seção I, ACADEMIA pode ser conceituada como empresa que se dedica a ministrar cursos de ginástica, balé, danças, musculação, lutas e cultura física de modo geral, lecionados por professores diplomados em cursos Superiores de Educação Física, além da aplicação de duchas saunas e massagens, mediante orientação de médicos diplomados em medicina desportiva.(CAPINUSSÚ; COSTA, 1989, p. 31)

Conforme Marinho e Guglielmo (1997), as academias de ginástica e musculação são centros de atividades físicas que prestam serviços de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos, sob supervisão direta de profissionais de educação física, tornando-se uma opção para a população urbana, que adere ao exercício físico com o intuito de obter melhorias em seu bem-estar geral.

Enquanto diferencial num mercado, conforme Leite Neto (1994), as academias trazem vantagens no oferecimento de serviços relacionados às atividades físicas, pois o ambiente é confortável e seguro para a prática de exercícios que conjuntamente com a orientação sistematizada realizada por profissional competente traz maiores benefícios e diminui a probabilidade de lesões.

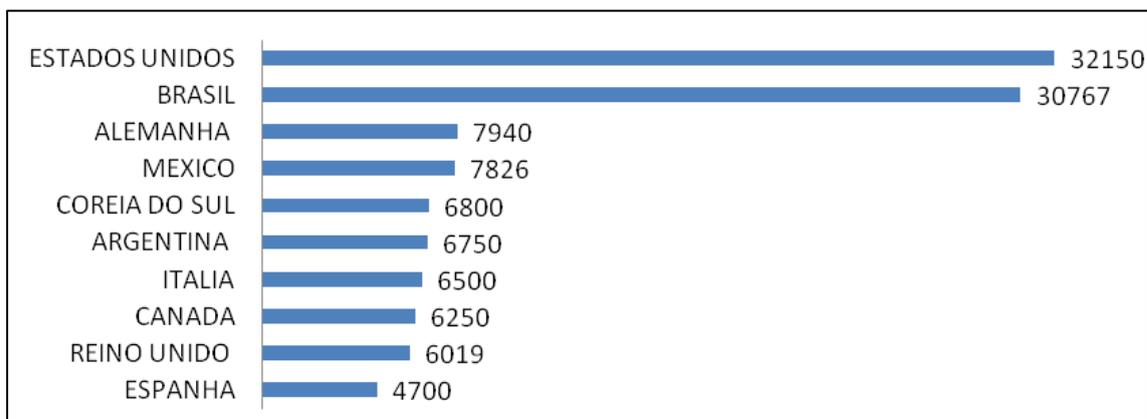
Este mercado, aliás, não é pequeno no que diz respeito à sua dimensão econômica. Conforme Associação Brasileira de Academias (ACAD), apresentados por Gianetti e Correa (2014) mercado mundial de academias movimenta 78 bilhões de dólares por ano e tem cerca de 138 milhões de clientes em mais de 135 mil academias nos cinco continentes. Este relatório foi publicado pela *International Health Raquetand Sports Club Association* (IHRSA), no ano de 2014. Quanto ao crescimento desse mercado, os países da América Latina são os maiores responsáveis no que se refere ao número de academias, com 53 mil, tal como se pode observar na tabela 1.

Tabela 1 – Mercado mundial do *fitness*, números por região.

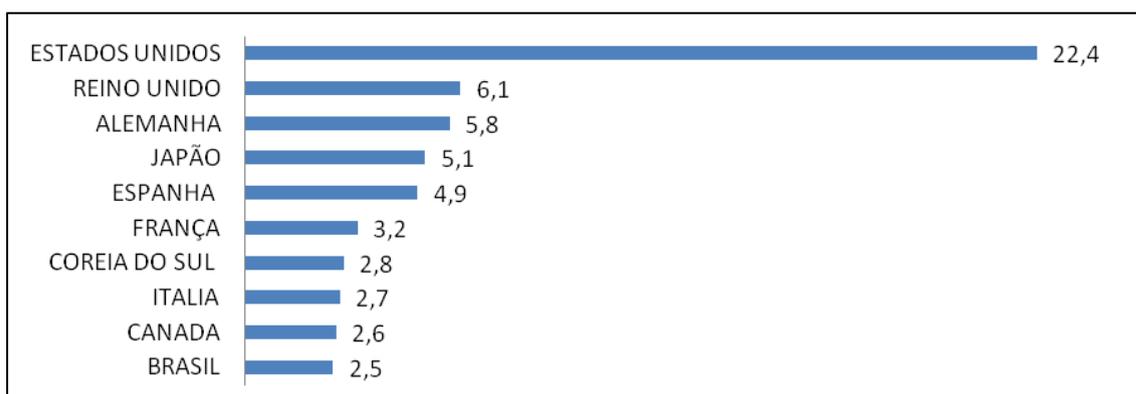
| REGIÃO | FATURAMENTO | Nº DE ACADEMIAS | Nº DE CLIENTES |
|------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|
| Europa | 32 bilhões | 49 mil | 44 milhões |
| EUA e Canada | 25 bilhões | 38 mil | 58 milhões |
| Ásia e Pacífico | 13 bilhões | 21 mil | 17 milhões |
| América Latina | 6 bilhões | 53 mil | 13 milhões |
| África e Oriente Médio | 205 milhões | 2mil | 2 milhões |
| Total | 78 bilhões | 165 mil | 138 milhões |

Fonte: IHRSA, *Global Report*(2014)apud Gianetti e Correa (2014) .

O relatório da IHRSA, divulgado pela ACAD, inclui um *ranking* com os 10 países que possuem maior quantidade de academias no mundo, conforme ilustra o gráfico 1 (abaixo). É importante destacar, nesse gráfico, que Estados Unidos e Brasil possuem os maiores números e que estes são bastante semelhantes se considerarmos a relação com os outros (em torno de 30 mil. Mas, além dessa proximidade, o que chama a atenção é a diferença no faturamento das academias nos dois países, como ilustra o gráfico 2. As academias dos Estados Unidos têm um faturamento bastante superior ao do Brasil, indicando a necessidade de avanços desse mercado, no sentido de potencializar o faturamento das unidades.

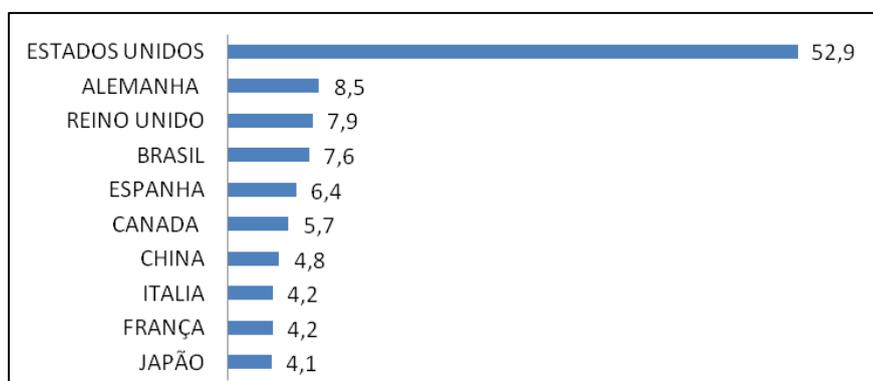
Gráfico 1 – Número de academias no mundo (10 países)

Fonte: IHRSA, *Global Report* (2014) *apud* Gianetti e Correa (2014).

Gráfico 2 – Faturamento das academias, em bilhões de dólares (10 países)

Fonte: IHRSA, *Global Report* (2014) *apud* Gianetti e Correa (2014).

Os dados do relatório da IHRSA, comparando com outros países, indicam que o Brasil ocupa o 4º lugar em relação ao número de clientes, conforme aponta o gráfico 3. Esse número, tal como descreve a tabela 2, baseada em dados da ACAD (GIANETTI; CORREA, 2014), tem crescido não apenas no que se refere a quantidade de academias, mas também no faturamento e no número de clientes. Isso quer dizer, que se na comparação com os outros países, existe uma grande diferença no faturamento, apontando para necessidade de melhoras na gestão dos negócios, internamente, tem ocorrido melhoras.

Gráfico 3 – Número de clientes das academias (milhões)

Fonte: IHRSA, *Global Report* (2014) *apud* Gianetti e Correa (2014) .

Tabela 2 – Evolução do faturamento, das academias e do número de clientes no Brasil.

| ANO | FATURAMENTO(US\$) | ACADEMIAS | CLIENTES |
|------|-------------------|-----------|-------------|
| 2014 | 2,5 bilhões | 30 mil | 7,6 milhões |
| 2012 | 2,3 bilhões | 22 mil | 6,7 milhões |
| 2010 | 1,2 bilhões | 15 mil | 4,7 milhões |
| 2008 | 1,1 bilhões | 12 mil | 3,9 milhões |

Fonte: ACAD, *apud*Gianetti e Correa (2014) .

Avançar nessa visão de negócios numa lógica de concorrência num mercado, portanto, é uma questão relevante na busca de aumento do faturamento. Nesse sentido, procurando esclarecer a visão do negócio em que se insere uma academia, Correia e Ferreira (2009) especificaram uma série de características que formam o conceito desse tipo de empreendimento:

- É um negócio de varejo, pois as academias obedecem às mesmas regras de qualquer negócio de varejo: localização, visibilidade, acessibilidade e aparência, que são fatores críticos de sucesso.
- Precisa promover a hospitalidade, pois, tipicamente, quando as pessoas vão à academia, elas passam o mesmo tempo que passariam em um local de lazer, por isso uma equipe de funcionários amigável, cordial, cheia de energia, prestativa e eficiente é vital.

- É um negócio de conveniência, uma vez que a frequência é crucial para os benefícios dos exercícios. Portanto, as academias devem se situar o mais próximo possível do local onde as pessoas trabalham ou moram.
- É um negócio que promove saúde e, embora isso possa parecer exagerado, não há remédio conhecido que proteja tanto o indivíduo quanto a realização regular de exercícios.
- É, simultaneamente, um negócio de entretenimento, posto que os exercícios realizados isoladamente são entediantes e as academias fazem o máximo possível para fazer dos exercícios uma experiência interessante e prazerosa ao extremo.
- Em uma perspectiva econômica, é um negócio com elevada alavancagem operacional, com altos custos fixos ou quase totalmente fixo para sua operação. Não tem grandes barreiras de entrada, pois ainda é possível abrir uma academia pequena, nos EUA, com menos de US\$ 200.000 dólares. No Brasil, esse capital inicial é ainda menor, se forem adquiridos equipamentos dispensados pelas academias maiores.
- É um negócio orientado para vendas. Por causa do alto *turnover* (30 a 50% dos associados deixam a academia todos os anos), as academias somente se tornam lucrativas quando atingem o seu ponto de equilíbrio.
- É um negócio altamente fragmentado. Há uma relação de 17.000 academias com perfis diferentes, como unidades em corporações, *franchise* como a *Gold'sGym*, unidades individuais para todos os objetivos e públicos.

Características como essas colaboram na constituição de uma visão de negócios das academias, esta intimamente ligada ao setor de serviços. Sobre essa vinculação das academias, Verry (1997), aponta para um conjunto de especificações que são determinantes da qualidade:

- Sua academia deve ser de fácil acesso, com instalações ventiladas e com variedades de horários;
- O aluno tem acesso à informação do que academia oferece e está desenvolvendo;
- A academia tem em seu quadro funcional de professores qualificado para ministrar as aulas;
- Os alunos confiam na qualidade dos professores e a acreditam na postura da academia frente a seus interesses;
- Os professores são receptivos e sérios no atendimento e se esforçam para compreender as necessidades especiais dos alunos e ainda se preocupam com a saúde e dúvidas dos alunos.

Características como estas listas acima (sobre as características dos serviços das academias e das especificações da qualidade) resultam também de uma preocupação quanto à retenção dos clientes, a fidelização destes. A taxa de retenção de alunos tem se tornado dado preocupante entre as academias nos EUA e na Inglaterra, cujo setor, que de acordo com a IHRSA (2006) *apud* Gianetti e Correa (2014), apresentou, em 2002, uma taxa média de retenção de clientes de 66%. É em torno dessa preocupação que, na próxima seção, apresentaremos informações de algumas pesquisas sobre o cenário brasileiro.

4.3 Os esforços das academias para manter os clientes

Nesta seção são apresentados alguns trabalhos que se dedicaram a estudar a manutenção e o reforço dos relacionamentos entre clientes e academias, na realidade brasileira. Já no final da década de 1990 se observa a obra de Verry (1997) apontando para a preocupação com a fidelização dos clientes, como sendo um aspecto de avanço da gestão (olhando para o futuro), tal como descreve o quadro 1 (abaixo).

Quadro 1 – Importância do relacionamento para manter clientes em academias.

| ACADEMIA | PASSADO | PRESENTE | FUTURO |
|-------------------------------|---------|------------|----------------|
| Estratégia | Vendas | Marketing | Relacionamento |
| Tempo de permanência do aluno | Curto | Longo | Muito Longo |
| Serviço | Modesto | Importante | Vital |

Fonte: Verry (1997, p.56)

Conforme Verry (1997), existem três fases de fidelização do cliente, a primeira fase é a de venda onde o professor passa seu conhecimento ao aluno, na segunda fase procuram satisfazer as necessidades dos alunos/clientes, já na terceira fase o gestor da academia tem que procurar saber de que forma pode atender melhor e suprir as necessidades dos seus alunos. Para o autor, administrar relacionamento nada mais é do que interiorizar de uma vez os quatro passos, muito conhecidos, da gerência de qualquer coisa:

- Planejamento: Pesquisar os problemas necessários dos alunos e imaginar como resolver, além de saber quanto custa.

- Organização: Alocar mão de obra, financiamento, patrocínio, materiais e conjunto.
- Execução: Cumprir todas etapas previamente planejadas sem negligência.
- Avaliação: Novamente procurar erros e acertos.

Além dos passos citados acima, sobre a qualidade da gestão para a fidelização, Gonçalves, Meireles e Carvalho (2014) destacam os recursos humanos como fundamentais num serviço e que as pessoas com boa formação exibem seis características essenciais: competência, simpatia, credibilidade, confiança, compreensão e comunicação, dos quais resulta uma fidelização dos consumidores à organização. O entendimento central é o de que as empresas de serviços de elevado contato com os clientes (como uma academia de *fitness*) devem orientar os seus funcionários para manter relacionamentos de amizade com os clientes.

Ao investigarem tal orientação dos serviços das academias para os relacionamentos, especificamente o caso de um clube de *fitness*, tendo em vista a percepção dos atributos dos serviços, Gonçalves, Meireles e Carvalho (2014), apontam para alguns aspectos que são considerados diferenciadores: a facilidade do pedido; a entrega; as instalações; a informação ao consumidor; os serviços de consultoria; a assistência; entre outros serviços possíveis, devido ao número ilimitado de serviços específicos e benefícios que as organizações podem oferecer para se diferenciarem dos seus competidores.

Um trabalho que investigou, especificamente, esses esforços de retenção de clientes em academias de ginástica e de condicionamento físico é o de Michelli (2008), tendo como local de estudo a cidade de Caxias do Sul-RS. O autor reconhece e salienta que a manutenção de um bom relacionamento cliente/empresa tem relação direta com a sua fidelização e a taxa de retenção de clientes está intimamente relacionada à lucratividade. Baseado em pressupostos do marketing, ele também supõe que, com o fortalecimento do relacionamento do cliente com a empresa, o lucro e a rentabilidade pode aumentar.

Para sustentar essa afirmação, Michelli (2008), citando outros trabalhos da área de marketing (REICHHELD, 1993; REICHHELD, 1996; KOTLER, 2000), explica que no cenário de alta competitividade, com várias opções de produtos e/ou serviços e novas estratégias a todo momento se despontando, tudo tem que ser feito para diminuir o índice de abandono ou de perda dos clientes. Nesse sentido, algumas atitudes na tentativa de reduzir esse índice podem ser:

- a) A empresa deve definir e calcular seu índice (ou taxa) de retenção, buscando comparar entre períodos, o número de clientes existentes;

- b) A empresa deve identificar as causas dos problemas com os clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas;
- c) A empresa deve estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes;
- d) A empresa deve calcular quanto custaria reduzir o índice de abandono, pois desde que ele seja menor que o lucro perdido, justifica investir nele.

Com índices apurados cabe ao gestor da empresa planejar e implementar ações de forma sistematizada, a fim de utilizar os dados de retenção de clientes para calcular custos da retenção dos clientes, e se são justificáveis esses investimentos. No seu estudo, Michelli (2008) identificou que as ações utilizadas pelos gestores das academias, visando a retenção de seus clientes foram: individualização do atendimento, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços; oferta de modalidades diferentes, buscando novos estímulos ao cliente; realização constante de eventos e confraternizações, visando uma maior socialização entre os alunos e professores; oferecimento de brindes e promoções, valorizando a presença do cliente; e implantação de serviços adicionais, satisfazendo outras necessidades dos seus clientes.

Nas análises e reflexões dos resultados, Michelli (2008) aponta que para importância de se prestar a atenção nas expectativas de pré-compra (em fatores como a propaganda, reputação e comunicação boca a boca), pois elas são fundamentais às respostas de satisfação do cliente por dois motivos: 1) por desempenharem um papel antecipatório; e 2) por proverem um padrão ou referência comparativa para julgamentos posteriores sobre a *performance* de um produto ou de um serviço. Em relação a isso, o autor explica que o cliente tem expectativas que envolvem elementos diferentes: serviço desejado, serviço adequado e o serviço previsto. O serviço desejado se refere à combinação entre o que os clientes acreditam que possa e o que deve ser entregue para satisfazer suas necessidades pessoais. O serviço adequado pode ser explicado como o nível mínimo que os clientes aceitarão de modo que não se sintam insatisfeitos. Ambas são diretamente influenciadas pelo chamado serviço previsto, ou o que os clientes efetivamente esperam receber no momento de um determinado encontro de serviço, conforme promessas explícitas e implícitas, experiências passadas e o que obtiveram de informações pela comunicação boca-a-boca.

Nessa linha de percepção dos clientes sobre os serviços, também o trabalho de Aguiar (2007) traz contribuições. Ele foi desenvolvido em academias de João Pessoa, tendo como objetivo a análise da satisfação de clientes, levando em consideração: sua capacidade para prestar informações relevantes, que contribuíssem para a geração de indicadores de satisfação; condições de discernir quanto à importância dos atributos de satisfação; experiência

significativa nas relações com as academias de ginástica. A partir das análises, o autor conclui que as academias devem direcionar, cada vez mais, seus esforços, para o aprimoramento constante dos aspectos que os seus clientes consideram mais relevantes, pois estes interferem diretamente sobre o seu nível de satisfação e, conseqüentemente, na sua permanência na academia.

A preocupação com a percepção sobre os serviços na relação com a manutenção dos clientes é cada vez mais relevante em cenários de competitividade crescente entre as academias. Uma das pesquisas que abordou essa questão da competitividade, trazendo alguns elementos para pensar a fidelização dos alunos, é o de Côrrea e Ferreira (2009), sobre academias da cidade de São Paulo. Dentre os resultados, os autores apontaram os planos e opções de pagamento como uma preocupação considerável dos alunos, e também um fator influente na competitividade entre as academias. Vários fatores considerados importantes não tiveram valores significados nas análises dos autores, contudo eles ressaltaram que nas academias mais competitivas a qualidade de atendimento foi significativamente influente.

Na questão da competitividade, conta bastante a compreensão do poder de barganha dos clientes, temática esta estudada por Roth (2007) em pesquisa realizada em academias de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Num estudo local sobre a indústria das academias, o autor constatou que 54,55% dos administradores ou gerentes de academias de ginástica e musculação de Santa Maria indicaram que a principal força competitiva atuante no setor é o poder de barganha dos clientes. E, além disso, outra conclusão bastante relevante foi a de que 64,64% dos entrevistados confirmam que a localização da academia é muito importante na escolha da academia e para a continuidade nesta.

Além da localização, a diversificação das atividades e a inovação também são apontadas como fatores relevantes. É isso que indica o estudo de Lima e Andrade (2003), sublinhando como fator primordial a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento. Ao estudarem academias de médio porte de Minas Gerais, realizando entrevistas com os proprietários, os autores concluíram que existem apelos imediatos e contínuos para a inovação. Isso exige dos dirigentes uma perspectiva de inovação como prática de gestão, mantendo uma prática participativa, revelando a importância dos instrutores como fontes de informação e de propostas para as mudanças. O conjunto de evidências permitiu qualificar as academias estudadas como organizações aprendizes, em que dirigentes-proprietários, especialistas ou não, busca atualização em relação às tendências no mercado da prática de exercícios físicos e da tecnologia a ela associada.

Por fim, também é importante destacar, juntamente com a qualificação dos serviços e a diversificação, o aspecto da promoção que, consoante Siqueira (2010), em estudo realizado com a academia *top One Club*, foi observado que um conjunto das ações estratégicas adotados pela nova gestão da academia trouxeram resultados positivos, tais como: o investimento em mídia/assessoria de imprensa; o aumento do número de colaboradores e sua melhor remuneração/qualificação; a implementação de programas diferenciados; as sessões coletivas (de ginástica) e sua união com a musculação. Entre os resultados positivos elencados estão o aumento do número de clientes assíduos de 180 para quase 1.000 clientes, dos quais 63% aderindo ao plano semestral, com impactos sobre a fidelização. O autor também observou a modificação na utilização dos serviços/espços, com os turnos matutino/vespertino com ocupação superior a 60% da capacidade total e a noite com a academia praticamente com ocupação total.

5 DECISÕES METODOLÓGICAS

Este capítulo é dedicado a apresentar as decisões metodológicas que foram tomadas para atender as demandas das questões norteadoras e dos objetivos definidos para o desenvolvimento do estudo.

5.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, isto é, tem como anseio trazer uma visão geral sobre o tema da fidelização de alunos em academias de bairros. Conforme Gil (1997), estas pesquisas são desenvolvidas para dar uma visão geral, de tipo aproximativo de determinado fato, e podem ser feitas com menor rigidez no planejamento e geralmente envolvem levantamento bibliográfico ou documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

A pesquisa abordou as questões norteadoras e os objetivos de forma qualitativa procurando descrever aspectos que dão contornos às estratégias desenvolvidas pelos gestores das academias em relação à manutenção dos alunos. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

5.2 Sujeitos da pesquisa

Este estudo foi realizado com as pessoas responsáveis pela gestão de academias, localizadas na zona sul de Porto Alegre, denominadas como de bairro, isto é, aquelas que têm como público central as pessoas que residem nas proximidades. A seleção das academias ocorreu a partir do meu conhecimento de algumas academias localizadas no território escolhido e que atendiam ao perfil pré-definido. Além disso, durante o processo de investigação os próprios gestores apontaram alguns concorrentes que possivelmente teriam contribuições importantes a dar a esta pesquisa e quando estas indicações eram de academias que atendiam ao perfil investigado neste estudo, foram selecionadas para fazerem parte da amostra.

As academias escolhidas têm em comum o fato de serem consideradas pelos próprios gestores como 'de bairro', por atenderem um público que normalmente reside nas

proximidades dela, então tem como peculiaridade abraçar de certa forma as necessidades e anseios da comunidade local.

No quadro 2, abaixo, consta um breve perfil das academias entrevistadas, onde os nomes dos gestores, assim como, das academias foram suprimidos e substituídos por indicações fictícias para garantir a privacidade e sigilo das identidades dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 2– Características das academias quando a numero de alunos e tempo de atuação no mercado.

| NOME | ACADEMIA | TEMPO DE ATUAÇÃO | Nº DE ALUNOS |
|----------------|-----------------|-------------------------|---------------------|
| Entrevistado A | Academia 1 | 8 meses | 140 |
| Entrevistado B | Academia 2 | 2 anos e 8 meses | 180 |
| Entrevistado C | Academia 3 | 4 anos | 260 |
| Entrevistado D | Academia 4 | 1 ano e 10 meses | 300 |
| Entrevistado E | Academia 5 | 6 anos | 200 |
| Entrevistado F | Academia 6 | 5 anos | 560 |
| Entrevistado G | Academia 7 | 9 anos e 9 meses | 400 |
| Entrevistado H | Academia 8 | 5 anos | 270 |
| Entrevistado I | Academia 9 | 3 anos | 120 |
| Entrevistado J | Academia 10 | 3 anos | 180 |

Fonte: elaboração própria.

5.3 Procedimentos de investigação e questões éticas

A partir da definição do tipo da investigação (exploratória, qualitativa) foi definida como ferramenta de produção de informações a entrevista semiestruturada. Consoante Mattos (2005), nessa forma, o investigador tem um roteiro de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista tem relativa flexibilidade, posto que as questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista.

O roteiro de questões utilizado foi arquitetado a partir dos objetivos específicos desta pesquisa (Apêndice 01), que se orienta para o estudo das estratégias das academias em função da fidelização dos clientes. Assim, as questões estiveram relacionadas aos seguintes temas/eixos: o perfil das academias investigadas; o serviço de atendimento dos anseios dos alunos/clientes; o desenvolvimento e qualificação da infraestrutura; a oferta de promoções ou outros mecanismos de reconhecimento do valor do cliente; e o desenvolvimento de um clima

social ou de sociabilidade com aspectos que reforçam os relacionamentos.

Para a realização das entrevistas, também foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo as informações necessárias para entrevista ficar do que se tratava a pesquisa, o qual está disponível como apêndice 2 deste trabalho. O termo de consentimento além de ser esclarecedor descrevendo do que se tratava a pesquisa também assegura de uma forma ética o consentimento do entrevistado quanto ao risco, se em algum momento este se sinta constrangido ou em conflito de interesses este poderia encerrar a entrevista e quanto ao sigilo foi garantida a privacidade do entrevistado, onde nas informações das discussões e resultados em nenhum momento será revelada a identidade do gestor e tão pouco da academia pesquisada.

As entrevistas foram realizadas através de visitas as academias, alguns gestores preferiram agendar para outro dia e alguns gestores de pronto atenderam a solicitação e responderam à pesquisa. As entrevistas foram registradas através de gravações das respostas em áudio e posteriormente foram transcritas e realizados ajustes nas expressões mais coloquiais, como também nos chamados vícios de linguagem.

5.4 Procedimentos de análises das informações

Com as informações das entrevistas disponíveis, foram desenvolvidas descrições e análises que contemplassem cada um dos objetivos específicos (perfil das academias; serviço/atendimento; infraestrutura e localização; promoções/valor do cliente; clima organizacional). As gravações de áudio foram transcritas e depois estas informações textuais foram organizadas com a finalidade de se produzir uma análise.

Essa análise foi feita da seguinte forma: todas informações apresentadas pelos gestores foram organizadas conforme os eixos estratégicos pré-definidos pelo estudo; em seguida foram analisadas as respostas que tinham o mesmo conteúdo para mesma pergunta, ou seja, respostas idênticas dadas por vários gestores; foram elencadas como exemplos para fins de descrição das estratégias algumas observações importantes e recorrentes feitas pelos dos gestores.

O desenvolvimento desse processo de análise das entrevistas e o seu enquadramento dentro dos eixos, contribuiu de forma importante para que pudéssemos inferir algumas conclusões a respeito das estratégias realizadas pelos gestores para a manutenção dos clientes/alunos por um longo período.

6 ESTRATÉGIAS PARA MANTER OS ALUNOS-CLIENTES

Neste tópico, a partir das informações produzidas pelas entrevistas com os gestores, foi realizada uma classificação de acordo com os eixos estratégicos, e a partir disto foram colocadas algumas informações importantes sobre cada tópico através das citações realizadas pelos gestores e após foi realizada um embasamento através de estudos já realizados que tinham o mesmo objeto de pesquisa.

6.1 Perfil da academia/gestor

As academias escolhidas para fazerem parte da pesquisa têm como ponto incomum estarem localizadas e serem consideradas academias de bairro, ou seja, fazem parte de um determinado bairro e os alunos na sua maioria podem ir caminhando treinar, pois normalmente moram próximos à academia.

O número de funcionários variou bastante. Nas academias 1 e 2 havia somente dois funcionários, nas academias 6 e 7 tinham 14 e 16 funcionários, respectivamente. Assim, na média geral o número de funcionários por academia foi de 6,9.

Já quanto o tempo de atuação no mercado houve uma grande variação onde a academia 1 tinha apenas 8 meses de atuação e academia 7 já tinha 9 anos e 9 meses de atuação no mercado e considerando todas academias pesquisadas obteve-se uma média de 4,091 anos de atuação no mercado.

Observou-se que dentre os gestores entrevistados nas academias desta pesquisa 70% tem como formação educação física e as demais 30 % distribuídos da seguinte forma 10% formação em marketing, 10% administrador de empresa e 10% com nenhuma formação superior.

Essas informações se assemelham a outras investigações. Em estudo realizado por Bastos, Fagnani e Mazzei (2011), com gerentes de academia do país, observou que 50% dos entrevistados eram graduados em educação física, 16,67% tinham formação em Marketing/Administração e 33,33% outras graduações. Pesquisa realizada por Santana *et al.*, para mapear o perfil dos gestores das unidades e redes de academia no Brasil, constatou que respectivamente os gestores unidades e redes são da ordem de 76,05% e 63,08% educadores físicos, 14,97% e 18,46% graduados em Marketing/Administração e 8,98% e 18,46% com outras formações.

6.2 Estratégias de atendimento aos clientes

Um ponto em comum que todos os gestores entrevistados colocaram com convicção, como sendo de suma importância para a manutenção dos alunos por mais tempo, é um bom atendimento. Segundo eles, isto é imprescindível para que o aluno se mantenha fiel a sua academia. Conforme o Entrevistado F, o que diferencia é o bom atendimento, porque “[...] qualquer pessoa que tenha um milhão de reais pode abrir uma academia *top*, mas não significa que ela vai ter um atendimento *top* [...]” e continua dizendo que “[...] o que faz o aluno se tornar uma pessoa fiel a tua empresa é ela conseguir os resultados que elas procuram quando elas entram.”

Outro entrevistado que relacionou o atendimento ao resultado esperado pelo cliente, à satisfação do aluno, foi o D, explicando sua preocupação no seguinte sentido:

Tento identificar o perfil do aluno ver qual o objetivo deste aluno e tentar fazer com que ele alcance este objetivo da maneira mais correta possível, de maneira que aluno saia satisfeito e tentando fazer de maneira mais idônea que a pessoa possa vir treinar e tenha consciência que ela vai alcançar seu objetivo mais de acordo com tempo e explicando e passando sempre a realidade pro aluno e tentando fidelizar ele com o atendimento, e sempre manter a fidelização através do atendimento de qualidade acompanhando os alunos e assim por diante. (ENTREVISTADO D).

Nesta perspectiva de bom atendimento e satisfação o Entrevistado J afirma que tem como sua principal preocupação a orientação para que o aluno tenha objetivos durante o treinamento, trocas de treino, avaliação física, atenção durante o treino, alongamento e sempre marcar um compromisso com o aluno para o próximo dia que ele virá treinar. Sempre ter um projeto para o aluno, “o aluno tem que saber que tem alguma coisa preparada para ele poder voltar”.

Isso que o Entrevistado J afirma remete a uma proposta de atendimento customizada, orientada para os clientes individuais, a qual exige uma melhor capacitação dos professores para conseguir desenvolver, aspecto que é salientado pelo Entrevistado G, quando comenta que:

Na questão da fidelização o mais importante não é equipamento, não é estrutura, não é preço é atendimento, se não tiver atendimento não tem fidelização, a fidelização tem que partir do professor, o professor que da a aula tem que atender bem tem que dar “carinho”, tem que entender este aluno por que ele esta vindo na academia, essa falta de profissionais no

mercado que causa as vezes a evasão de alunos, os profissionais não estão preparados para atender o aluno conforme a exigência do mercado. Encontrar profissionais que batam no peito e digam este grupo de alunos é meu. (Entrevistado “G”).

Os gerentes das academias 3 e 7 mencionaram que investem em qualificação continuada de seus colaboradores a fim de manter um serviço de qualidade, orientado para um melhor atendimento para todos, pois, como indicou o Entrevistado I, “não importa se um senhor de 70 anos ou guria de 17 anos bonita, não ter essa diferença de bom atendimento”, todos devem ter o melhor e considerando as preocupações individuais.

A questão da qualificação profissional enquanto aspecto de fidelização, relacionado ao atendimento, é afirmada por Verry (1997). Segundo este autor, a qualificação dos profissionais que realizam o serviço e instalações a adequadas para a prática de exercícios são determinantes para a qualidade de serviço em uma academia.

Dentre os aspectos determinantes da qualidade de tais serviços, Verry (1997) cita a limpeza, algo que também apareceu de forma recorrente nas entrevistas com os gestores das academias de bairro. Vários dos Entrevistados (A, B, C, D) apontaram que o ambiente limpo, organizado e com manutenções são fatores importantes para a manutenção dos clientes/alunos, como o C, ao explicar que “Limpeza e manutenção é essencial, pois é a primeira coisa que o cliente vê quando chega à academia. É como estão os aparelhos, como está o chão, isto tudo eles reparam”. (entrevista “C”). Outra manifestação nesse sentido é o do Entrevistado I, ao afirmar que “[...] a limpeza é ponto fundamental, aparelho funcionando não importa se ele é velho ou novo.”

Além da qualidade do profissional, da limpeza, organização e manutenção, outro aspecto relativo ao atendimento mencionado pelos gestores foi à diversificação, questão que foi apontada no estudo de Michelli (2008). De acordo com o autor, no seu estudo, todas academias envolvidas de modo geral oferecem várias modalidades de dança e luta, com a intenção de agradar vários perfis de alunos. Isso foi apontado pelo Entrevistado A quando este relata “que é importante ter variedades de modalidades para oferecer aos alunos devido a diversidade de interesses quando eles procuram a academia”.

Tendo em vista as informações que foram apresentadas acima, é possível notar que, no quesito atendimento, as estratégias de manutenção e reforços dos relacionamentos com os clientes-alunos, nas academias de bairro estudadas, perpassam pelos seguintes aspectos: **gerar bons resultados** (identificar perfil/objetivos, satisfação, qualidade, trocas de treino, avaliação, ter um projeto); **investir no tratamento customizado** (atenção durante o treino, mostrar

compromisso, sem diferenças de idade e gênero); **diversificar a oferta de atividades** (diferentes modalidades); e **limpeza, organização e manutenção** (espaços, equipamentos).

6.3 Estratégias de infraestrutura

Alguns gestores, como os Entrevistados A, D e F colocaram que os aparelhos com boa aparência também influencia numa percepção positiva do aluno sobre o espaço, colaborando para que este permaneça na academia. Da mesma forma os gestores destacaram que os clientes gostam de ver sempre aparelhos e acessórios diferentes, pois segundo eles, isso desenvolve a sensação de que a academia está investindo no cliente atual, o que acaba por reforçar os relacionamentos de negócios, tal como foi citado por Correia e Ferreira (2009), ao afirmarem que visibilidade, acessibilidade e aparência, que são fatores críticos de sucesso.

Nessa direção, o Entrevistado F, explicou que “[os alunos] não gostam muito de ficar sem ver um aparelho novo, o aluno começa a pensar que a empresa não está investindo e não está preocupada com ele”. Já o Entrevistado D disse que “[...] é importante manter a academia sempre com a aparência de nova e aparelhos, anilhas, halteres e colchonetes sempre novos e limpos e reposição de aparelhos sempre com a mesma qualidade”. A novidade da infraestrutura, como se pode notar, comunica o comprometimento da academia em relação aos seus clientes, questão também mencionada pelo Entrevistado A, da seguinte maneira:

O aluno fideliza mesmo é que o cliente gosta de ver novidades. Então todo mês tem um aparelho novo, alguma coisinha nova. Sempre tem que ter novidade, porque não adianta só pegar e receber o dinheiro, ele tem que voltar o teu dinheiro para tua academia para o teu espaço, porque eles gostam de ver que tu estás investindo.

É nesse no contexto dessa explicação que o Entrevistado A afirma que, na sua academia, os aparelhos não ficam mais de 2 horas estragados. Esta postura, da mesma forma que a novidade, comunica os clientes sobre a preocupação para com eles, algo também indicado como essencial pelo Entrevistado F, ao dizer que “O aluno pode saber para quê o equipamento serve, mas este equipamento não pode ter ferrugem, não deve estar rasgado [...]”.

O aspecto estético da academia, portanto, é mencionado como relevante para a manutenção dos alunos e, de acordo com o Entrevistado C, “[esse aspecto] é muito reparado pelo cliente”. Tanto é reparado que, sobre tal questão, o Entrevistado E disse enfrentar dificuldades. Segundo ele, quanto ao visual de sua academia tem

problemas, pois tem aparelhos de segunda mão, o piso não dá um bom aspecto. Além disso, ele acredita que não consegue fidelizar bem seus clientes devido a sua deficiência de aparelhos aeróbicos (esteiras e elípticos).

No que se refere à infraestrutura, este mesmo Entrevistado C, para superar as dificuldades acima, comenta sobre os investimentos em climatização, explicando que fez isso porque perdeu muitos alunos pela falta do ambiente climatizado. Outros gestores, como os Entrevistados D, E e F, também colocaram a questão da climatização como importante para manter os alunos na academia, ressaltando a preocupação quanto a qualidade dos aparelhos. Eles disseram que os equipamentos de boa qualidade assim como limpos e sempre funcionando fazem com que o aluno/cliente se sinta mais importante e conseqüentemente conseguirá mantê-lo por mais tempo.

Embora menos citado, mas também apontado como relevante para a manutenção dos alunos, são os fatores de localização e acesso da academia. Sobre isso, o Entrevistado B diz o fácil acesso a sua academia é um ponto de fidelização do seu aluno. Os gestores das academias 4 (D), 6 (F), 7 (G) e 10 (J) também apontam para o fato de estacionamento no local influenciar na captação e na manutenção dos clientes/alunos.

Considerando as contribuições dadas pelos gestores entrevistados podemos inferir que os seguintes aspectos são importantes da fidelização do aluno, quando o assunto é infraestrutura: **estética da academia** (aparelhos com boa aparência “aspecto de novos”, aparelhos limpos); **novidades** (trazer sempre inovações em termos de equipamento, e ou acessórios); e **comodidade** (estacionamento, ambiente climatizado).

6.4 Estratégias de promoções

Neste tópico podemos considerar que todas as academias pesquisadas fazem promoções do tipo trimestral, semestral e anual, mas não apenas com intenção específica de promover a manutenção dos alunos e sim com objetivo agregado de captar novos alunos. Isto é, as promoções na forma de planos/pacotes são desenvolvidas tanto para diminuir os custos dos consumidores novos, como para reconhecer o valor dos clientes existentes.

Nesse sentido, o Entrevistado C citou uma promoção de ‘pacote familiar’, ou seja, se o aluno trazer alguém da família estes recebem descontos (estratégia de captação de novos alunos), e também mencionou que oferece “benefícios para o aluno mais frequente” (estratégia de manutenção de alunos existentes). O gestor Entrevistado B, sobre as promoções,

igualmente disse que se o aluno “trazer um acompanhante ganha desconto”, assim como os entrevistados “F” e “J” citam que utilizam como estratégia de fidelização a manutenção dos planos adquiridos pelos alunos na época de sua matrícula.

Com a mesma intenção o gestor da academia 7 (Entrevistado G) adotou neste ano de 2015 que os alunos que renovarem o plano adquirido no ano de 2014 não terão reajuste. Quanto a essas promoções baseadas em preços no processo de fidelização do cliente, o Entrevistado A, afirmou que qualquer desconto pode manter o aluno por mais tempo na academia, explicando que: “[...] com certeza, o aluno quanto entra na academia, nesta localidade aqui da volta R\$ 5,00 a R\$ 10,00 faz ele mudar de opinião e de academia”.

As promoções estão de certa forma presentes em todas as academias que participaram desta pesquisa, fato este também observado por Michelli (2008), com o oferecimento de brindes e promoções, por parte das academias, valorizando a presença do cliente. Consoante com esta ideia Armiliato (2006) destaca a relevância em elaborar promoções para alunos ativos.

Contudo, no que diz respeito às promoções, fica clara a maior ênfase delas para buscar novos alunos do que para manter os existentes, como foi possível notar na argumentação do gestor da academia 5 (Entrevistado E), dizendo que faz promoções trimestrais, semestrais e anuais, mas o que gostaria é “[...] trabalhar com vendedores externos e fazer preços promocionais para empresas”.

Analisando os relatos dos gestores neste tópico podemos argumentar que os aspectos mais relevantes são: **pacote familiar** (desconto para quem traz algum parente para academia); **promoções por período** (trimestral, semestral e anual); **manutenção de planos adquiridos** (manter o plano sem reajuste).

6.5 Estratégias de climaorganizacional

Nas pesquisas realizadas por Armiliato (2006) e Michelli (2008), os autores apontaram que o clima harmônico, assim como a organização de eventos e encontros entre alunos da academia, contribui para a socialização e, por conseguinte, para manutenção dos vínculos dos clientes por um período mais longo. Essa é uma preocupação que foi possível observar no conteúdo das respostas dos gestores entrevistados. Dentre aqueles que indicaram tal preocupação está o Entrevistado A, quando ele descreve que:

A gente prioriza bastante o atendimento e também o jeito que a gente trata o

aluno a gente faz um atendimento diferenciado, a gente trabalha de forma que o aluno seja nosso amigo, nosso familiar, isso vai do atendimento da recepção a quanto ele passa da recepção e entra para academia [...].

A ideia está em constituir um relacionamento próximo da amizade, conforme sublinharam Michelli (2008) e Verry (2007), algo que apenas o Entrevistado C afirma que não ter preocupação, não realizando nenhum tipo de evento com os alunos. Diferente deste, os demais entrevistados sinalizaram a importância do desenvolvimento de um clima de sociabilidade positivo dentro do espaço da academia, dentre os quais o gestor da academia 7, Entrevistado G, afirma que promove piqueniques, corridas na rua com acompanhamento de um professor e festas em datas especiais. Outros entrevistados disseram que promovem eventos aleatórios como: churrascos, futebol, etc.

O gestor da academia 6 informou que tem um projeto que vai ser colocado em prática durante este ano, que prevê a realização de parcerias com empresa de viagens. Além disso, ele explicou que está fazendo contato com uma empresa especializada em esportes de aventura para oferecer esta facilidade para os alunos, com a participação dos professores da academia, para afirmar as relações de amizade, isto é, reforçar os relacionamentos.

Os gestores das academias 6, 7, 9 e 10 colocaram o professor como ponto importante para construção de um clima de parceria entre as academias e os alunos. Sobre isso, o gestor da academia 10 disse que “o professor deve ser o elo de ligação entre os alunos”, corroborando com esta ideia o gestor da academia 9, o qual afirma que:

[...] os professores são orientados fazer o *link* entre os alunos quando estes estão lado a lado na esteira, puxando assunto os dois participem da conversa fazendo com a partir deste momento possa ser criado um vínculo de amizade entre estes alunos e contribuir para a permanência destes alunos por mais tempo na academia. (ENTREVISTADO I)

Neste contexto de interação a comunicação também está entre as preocupações dos gestores, especialmente aquelas desenvolvidas através das redes sociais (*facebook*, *whatsapp*), as quais, segundo alguns entrevistados, podem ser de grande valia para se manter o contato constante com os alunos. A respeito delas, os Entrevistados C, F e G disseram que contribuem, salientando que as utilizam fortemente, ou seja, de forma organizada e periódica a fim de manter o contato permanente com seus alunos. Além disso, o Entrevistado F colocou que ainda mantém contato telefônico e por carta com seus alunos.

Os demais entrevistados (outros 7 gestores) afirmaram que utilizam as redes sociais, mas o fazem de forma não deliberada, isto é, não desenvolveram uma estratégia de

comunicação claramente pensada no uso dessas ferramentas de comunicação, mas elas ainda assim servem para aproximar e reforçar as interações com os seus clientes.

Ponderando a exposição das ideias dos gestores durante as entrevistas podemos entender que os enfoques mais relevantes no contexto deste tema são: **encontros informais** (mesmo de forma eventual, sem uma programação); **redes sociais** (*faceboock, whatsapp, e-mail*); e o **professor** (como meio de ligação do aluno com a academia e também com outros alunos).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi motivado pela compreensão e inquietação de que é importante, na área de gestão de academias, os esforços para manter os relacionamentos por um longo período, pois isso é apontado como mais lucrativo para o negócio nos cenários cada vez mais competitivos, não bastando apenas os empenhos para conquistar novos clientes/mercados. Diante dessa situação foram estudadas as estratégias desenvolvidas pelas academias consideradas de bairro que atuam na zona sul de Porto Alegre, quando a preocupação é manter e nutrir relacionamentos duradouros com clientes/alunos.

Com base no estudo realizado com os gestores e na discussão dos resultados com a revisão podemos concluir que todos se preocupam com fidelização dos alunos, mas é perceptível que a maioria dos entrevistados não tem um projeto deliberado e consistente para manutenção dos alunos/clientes por um longo período. Apesar disso, eles desenvolvem estratégias neste sentido de fidelização, mesmo que de forma emergente nas ações cotidianas e sem um planejamento mais consciente, pois entendem que é de suma importância para o sucesso de seu negócio.

Dentre os aspectos que conferem contorno às estratégias emergentes no dia-a-dia das academias de bairro estudadas, considerando as análises empreendidas em torno dos eixos temáticos previamente definidos, foi possível captar um conjunto de preocupações-ações, conforme aponta o quadro 3.

Quadro 3 – Preocupações-ações estratégicas dos gestores das academias de bairro estudadas.

| EIXOS ESTRATÉGICOS | PREOCUPAÇÕES-AÇÕES DOS GESTORES |
|---------------------------|--|
| ATENDIMENTO | Gerar bons resultados Investir no tratamento individual Diversificar a oferta de atividades Limpeza, organização e manutenção |
| INFRAESTRUTURA | Estética Novidades Comodidade |
| PROMOÇÕES | Pacote familiar Pacotes por período Manutenção de planos adquiridos |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Encontros informais Redes sociais Professor |

Fonte: elaboração própria

O quadro mostra que vários fatores influenciam na manutenção do relacionamento entre aluno e academia, e que as estratégias para fidelização do aluno não ocorre isoladamente em um eixo estratégico. Compreende-se, portanto, que os eixos abordados (atendimento, infraestrutura, promoções e clima organizacional) atuam de forma interligada para que o aluno/cliente sinta-se acolhido pela academia. Assim, compreende-se a necessidade de que os gestores tenham uma preocupação ampla, isto é, que abordemos diferentes eixos de forma satisfatória, de modo que suas ações estratégicas sejam permeadas por todos eles. Ou seja, quando considerados igualmente importantes e quando tratados de forma séria e eficiente podem contribuir para a manutenção dos alunos por um longo período.

Dentre as manifestações dos gestores durante as entrevistas, considerando a ênfase e a recorrência das informações apresentadas, foi possível perceber e concluir que há uma preocupação mais forte com eixo estratégico no que tange ao atendimento, pois eles foram unânimes em destacar de forma muito clara sua preocupação com a prestação de um serviço de qualidade a fim de fidelizar seu aluno. Ainda merece destaque a observação de que há uma preocupação saliente em captar novos alunos, que se mistura com aquela orientada para a manutenção dos clientes existentes.

Este estudo apresenta limitações quanto ao tamanho da amostra, sendo conveniente investigações futuras com um número maior de academias que englobem toda a cidade respeitando o perfil pré-determinado, para confirmar os indicadores e conclusões obtidas nesta pesquisa realizada com os gestores seria interessante realizar estudo que utilize estes índices juntamente com indicações dadas pelos clientes/ alunos nas pesquisas de satisfação.

8 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, F. A. **Análise da satisfação dos clientes das Academias de Ginástica da cidade de João Pessoa (PB)**. 2007. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.
- ARMILIATO, A. Administrar é preciso – viver não é preciso. **Revista da ACAD**. n. 29, p. 10, Jan./Fev. 2006.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.
- BASTOS, F. C.; FAGNANI, E. K.; MAZZEI, L. C. Perfil de gestores de redes de academias de *fitness*. **Revista Mineira de Educação Física**, Viçosa, v. 19, n. 1, p.64-74, jun. 2011.
- BRAMBILLA, F. R. Marketing de Relacionamento no Contexto dos Serviços de uma Academia de Ginástica. **Global Manager**, v.9, n.16, p.107-123, 2009.
- CAPINUSSÚ, J. M.; COSTA, L. P. **Administração e marketing nas academias de ginástica**. São Paulo: Ibrasa, 1989.
- CARDOSO, M. S.; GONÇALVES FILHO, C. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes aplicando novos recursos da Web**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- CORRÊA, S. A. M.; FERREIRA, A. A. Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. **FACEF Pesquisa**, São Paulo, v.12, n.1, 2009.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIANNETTI, L.; CORREA, C. Brasil no top 10 Mundial. **Revista ACAD Brasil**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p.22-26, jun., 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONÇALVES C.; MEIRELES P.; CARVALHO M. J. Percepção dos atributos do serviço antes e após o reposicionamento: estudo de caso de um clube de fitness. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**. Rio de Janeiro, v. 4, supl., p. 33-46, mai., 2014.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- LEITE NETO, J. A. **Marketing de academia**. Rio de Janeiro: Sprint, 1994.
- LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBREENPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 915-932.

MARINHO A.; GUGLIELMO L. G. A. Atividade física na academia: objetivos dos alunos e suas implicações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE, 10., 1997, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Potência, 1997.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 39, n. 4, p.823-847, jul./ago., 2005.

MYSKIW, Mauro. **MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CLUBES DE FUTEBOL. Caderno de Educação Física**, Marechal Cândido Rondon, v. 8, n. 15, p.63-76, jul. 2009. Semestral.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MICHELLI, M.A **prática da retenção de clientes em Academias de Ginástica e de Condicionamento Físico localizadas em Caxias do Sul – RS**. 2008. 109f. Dissertação de (Mestrado) –Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do sul, 2008.

MÜSSNICH, R. A. E. **Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre**. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 93, jul./set., 2006.

SANTANA, L. C. *et al.* Perfil dos gestores de academia *fitness* no Brasil: um estudo exploratório. **Podium**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.28-46, jun. 2012.

SANTANA, L. C. Gestão de academias e mercado de fitness. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Coords.). **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012.

VERRY, M. **Sportmarketing – for Fitness: marketing para a academia**. Rio de Janeiro: Sprint, 1997.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de Questões

Título da pesquisa: **Estratégias desenvolvidas pelas Academias da Zona Sul de Porto Alegre para fidelizar seus alunos-clientes**

Acadêmico: **Luiz Ricardo Castro de Souza**

Orientador: **Prof. Dr. Mauro Myskiw**

ROTEIRO DE QUESTÕES

01) Inicialmente vou fazer um conjunto de questões que tratam de mapear um perfil da academia.

Qual o nome da academia?

Qual a localização?

Quem é responsável pela gestão?

Qual a formação do(s) gestor(es)?

Qual o número de funcionários?

Qual o tempo de atuação no mercado?

Qual o número de alunos?

Vocês enfrentam o problema da falta de fidelidade do aluno ou com a manutenção dele por um longo período?

2) Quais as preocupações que você e seus colaboradores tem para atender melhor seus alunos/clientes nessa perspectiva de mantê-lo por mais tempo? Na tua opinião quais são os esforços dos serviços de atendimento que mais têm retorno na fidelização dos alunos?

Aspectos para lembrar: *tipos/diversificação de serviços, qualificação profissional, atendimento personalizado, avaliações periódicas, recepção, limpeza, etc.*

3) Você considera que a localização e a infraestrutura da academia compreende aspectos que determinam na manutenção dos clientes por um maior tempo? Na tua opinião, quais são os aspectos da infraestrutura que são mais decisivos na fidelização do aluno?

Aspectos para lembrar: *localização, tamanho do espaço, número e qualidade de equipamentos, reparos, iluminação, som, etc.*

4) Você considera que a realização de promoções para os clientes já existentes ajuda a mantê-los por mais tempo na academia? Vocês utilizam essa estratégia de promoções? Se sim, quais tipos?

Aspectos para lembrar: *pacotes, descontos, brindes, etc.*

5) A minha última questão tem relação com o clima de sociabilidade na tua academia. Vocês investem nesse sentido de fazer da academia um espaço de sociabilidade? Que tipos de esforços nesse sentido são realizados? Você observa no dia-a-dia da academia que esse tipo de investimento traz retorno na manutenção e fidelização dos clientes?

Aspectos para lembrar: *conversas no local, encontros, festas, facebook, redes de sociabilidade, etc.*

Apêndice 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do estudo: **ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PELAS ACADEMIAS DA ZONA SUL DE PORTO ALEGRE PARA FIDELIZAR SEUS ALUNOS-CLIENTES**

Pesquisadores responsáveis: **Luiz Ricardo Castro de Souza, Mauro Myskiw**

Instituição/Departamento: **Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

Telefone para contato: **(51) 92522766**

Local da coleta de dados: _____

Objetivo do estudo: Analisar as estratégias desenvolvidas pelas academias localizadas na Zona Sul de Porto Alegre para manter e nutrir relacionamentos duradouros e lucrativos com seus alunos-clientes.

Prezado(a) Senhor(a):

SOBRE A ADESÃO:

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste roteiro, de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento, considerando que:

- Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decida a participar.
- Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

SOBRE A PARTICIPAÇÃO:

Sua participação nesta pesquisa consistirá em:

- Disponibilizar um tempo aproximado de 20 minutos para uma entrevista;
- Responder os 5 eixos de questões do roteiro em anexo;
- Possibilitar que o conteúdo das respostas seja gravado para posterior utilização transcrição e utilização como base para o atendimento do objetivo acima.

SOBRE OS BENEFÍCIOS:

A finalidade desta pesquisa é ampliar os conhecimentos no campo da gestão, especificamente sobre as estratégias de manutenção dos clientes nas academias, sem um benefício direto para você. Entretanto, após concluído o trabalho, lhe entregaremos uma cópia do relatório para que tenha acesso aos resultados.

SOBRE OS RISCOS:

A participação como entrevistado na resposta das questões não representará risco de ordem física ou psicológica. Durante as entrevistas, caso você observe qualquer tipo de constrangimento ou conflito de interesses, basta manifestar para que o processo seja encerrado.

SOBRE O SIGILO:

As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos e as academias envolvidos na pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo se os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

DECLARAÇÃO DE ESCLARECIMENTO E DE CONSENTIMENTO

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____
_____, estou de acordo em participar
desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma
delas.

Local e data: _____.

Assinatura

N. identidade

Assinatura do pesquisador/entrevistador:

Assinatura

N. identidade