

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA

Pedro Rachelle Boaz

**ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DE PRINCÍPIOS NORTEADORES DA GESTÃO
DE UMA REDE DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO DE PORTO
ALEGRE**

PORTO ALEGRE
2016

Pedro Rachele Boaz

**ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DE PRINCÍPIOS NORTEADORES DA GESTÃO
DE UMA REDE DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO DE PORTO
ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Educação Física, submetido como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Educação Física na Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Myskiw

Porto Alegre
2016

Pedro Rachelle Boaz

**ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DE PRINCÍPIOS NORTEADORES DA GESTÃO
DE UMA REDE DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO DE PORTO
ALEGRE**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Maitê Venuto Freitas – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Mauro Myskiw

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por tudo que fizeram por mim e pelo apoio incansável durante esta caminhada apesar das adversidades.

Ao meu professor orientador, Prof. Dr. Mauro Myskiw, por me aceitar como orientando, por acreditar em mim e por todo suporte e atenção na execução deste trabalho.

Aos meus amigos que sempre estiveram comigo, e mesmo aos que de longe, de alguma forma, estiveram por perto durante, ou em algum momento de minha formação acadêmica.

E a todos que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar a partir dos dez princípios que formam um conjunto de hábitos e crenças que foram estabelecidos através de normas, atitudes e valores pela empresa em questão, quais deles são os mais relevantes para os colaboradores da academia e quais não são tão observados no cotidiano da mesma. Os dados aqui discutidos surgiram de questionamentos da própria empresa sobre os princípios norteadores durante experiência no estágio não obrigatório. A partir da revisão de literatura, relatórios de estágio e questionário, buscou-se analisar qual a visão dos colaboradores sobre estes princípios, assim como identificar e compreender as suas importâncias e possíveis motivos da relevância, ou não, de cada um deles no cotidiano da academia.

Palavras-chave: Gestão. Academia de Ginástica e Musculação.

ABSTRACT

This study aims at identifying which are the most relevant principles for the concerned fitness center employees and which of them are not seen in its daily life. The identification has been made from the ten principles that form a set of habits and beliefs that were established through rules, attitudes and values by the company concerned. The data discussed here has emerged from questions of the company itself about the guidelines during experience in the non-mandatory internship. An analysis of the employees' overview of those principles was carried out from the available literature, internship reports and a survey, as well as the search for identification and comprehension of its importance and possible relevance reasons, or not, of each one of the principles, in the fitness center daily life.

Keywords: Management. Gymnastics and Bodybuilding Fitness Center.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Frequência por cargo	24
Figura 2 – Princípios considerados mais relevantes para os colaboradores da área técnica e comercial.....	25
Figura 3 - Princípios considerados menos relevantes para os colaboradores da área técnica e comercial.....	26
Figura 4 - Princípios considerados mais e menos relevantes para os colaboradores de ambos os setores	27
Figura 5 - Média do grau de relevância geral para os colaboradores da área técnica, comercial e ambas	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Princípios norteadores	21
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 ESTRATÉGIA.....	13
2.2 GESTÃO DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO.....	15
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM ACADEMIAS.....	17
3. METODOLOGIA	20
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	20
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	20
3.3 PROCESSO DE COLETA.....	20
3.4 INSTRUMENTO DE MEDIDA	21
3.5 CUIDADOS ÉTICOS	22
3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
5. CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS.....	33
ANEXO 1.....	36
ANEXO 2.....	39

1 INTRODUÇÃO

As academias de ginástica e musculação vêm cada vez ganhando mais espaço na vida da população seja qual for o sentido principal desta prática para o indivíduo, desde concepções associadas ao lazer e a sociabilidade que este tipo de atividade proporciona, bem como questões relacionadas à saúde do corpo e da mente e passando também por aspectos relacionados à valorização do corpo, ou seja, a questão estética.

A busca por qualidade de vida, de uma maneira geral, tem feito com que muitas pessoas procurem alternativas para se exercitar, sejam estes realizados em clubes ou nas academias de ginástica e musculação, bem como praticados ao ar livre, em parque e praças. Entretanto, com o aumento da violência urbana, muitas pessoas não se sentem protegidas ao realizar atividades físicas em determinados espaços públicos, sendo este, mais um motivo da forte ascensão que os empreendimentos do meio *fitness* vêm tendo no país (VARGAS, 1998). Além disso, Guimarães (2003) refere que a terminologia “*fitness*” vem evoluindo de acordo com uma nova identidade para a atividade física, significando aptidão física e não apenas reduzido à capacidade física, mas também questão de equilíbrio corporal e espiritual.

Essas informações apresentadas acima indicam uma diversidade de razões que motivam as pessoas a buscar estes espaços, do que decorre também a importância que os aspectos ligados à gestão podem impactar no sucesso de uma organização. Nesse sentido, estes locais representam uma nova ótica sobre a prática de exercícios físicos, criando um mercado relacionado à oportunidade de oferecer à população urbana a possibilidade de prática regular, o que terá um papel decisivo nos objetivos do sujeito (TAHARA; SILVA, 2003).

Embora haja inquietação dos administradores de academias em estar sempre bem atualizados e acompanhando as novidades do mercado, existem diferentes linhas de pensamento em relação à maneira de gerir essas organizações, assim como também com relação aos tipos de serviços oferecidos. Por isso, há a necessidade de aprofundar um pouco mais sobre a forma de atuação e da gestão empregada pelos dirigentes dessas empresas. Tratarei dessa questão neste trabalho, abordando aspectos da gestão numa Rede de Academias da cidade de

Porto Alegre em que estive vinculado por conta da experiência no estágio não obrigatório.

No caso da organização em questão, em função de um número inferior ao que se esperava na renovação de planos e conseqüentemente uma fidelização ineficiente, preocupada com aspectos relacionados à gestão, foi dada grande importância a uma série de princípios estratégicos norteadores das suas práticas, que já havia sido formulada outrora, porém não era do conhecimento de grande parte dos colaboradores, muito menos de clientes. Esses princípios serão descritos com mais detalhes na sequência deste trabalho, mas, por ora, é importante trazer alguns traços principais de seus enunciados:

- 1- Nosso Sonho: Ser a melhor Rede de Academias do Sul do país no quesito prestação de serviços;
- 2- Gente - Nosso diferencial!: Empresas excelentes são formadas por pessoas excelentes;
- 3- Gente que gosta de Gente: Valorizamos as relações humanas acima de tudo;
- 4- Lideramos pelo Exemplo: Somos multiplicadores da nossa cultura;
- 5- Agimos como Dono: Todos nós agimos como donos, independente do nível hierárquico ou responsabilidades;
- 6- Meritocracia: Todos precisam ter metas e responsabilidades claras;
- 7- Transparência: Somos simples, transparentes e claros;
- 8- Insatisfação constante com nossos resultados: Acreditamos que a geração de resultados financeiros é a única forma de garantirmos a perpetuação da nossa Empresa;
- 9- Ética nos relacionamentos: Nosso relacionamento com os colaboradores é pautado pelo respeito, transparência e cumprimento da legislação vigente;
- 10-Excelência no atendimento: Buscamos a excelência no atendimento ao cliente, interno ou externo.

Percebendo a importância de tais princípios na orientação estratégica dessa Rede de Academias, diante da autorização, do apoio e da colaboração da equipe de gestores da organização, questionei-me sobre a relevância deles nas ações das equipes de trabalho, tanto da área técnica (coordenador, professor e estagiário), como da área comercial (gerente, consultor líder, consultor e recepcionista). Busquei questionar os trabalhadores sobre a relevância dos dez princípios norteadores que

foram estabelecidos através de normas, atitudes e valores e que forma um conjunto de hábitos e crenças.

De acordo com Taniguchi e Costa (2009), estes fatores – colocados nos princípios – representam a cultura organizacional, que são atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização que orientam a sua conduta e direcionam as suas ações para alcançar os objetivos da empresa. Loureiro (2003) considera na definição de cultura organizacional que o desempenho das pessoas e da organização não pode ser entendido sem se considerar a cultura, tendo a mesma, impacto na vida das pessoas. Então, a cultura engloba a maneira como as pessoas da empresa aprendem a lidar com o meio e concebe um misto de hipóteses, crenças, comportamentos, histórias e ideias que, juntas, expõe a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar de acordo também com os valores de cada um e consequentemente, da organização.

Os valores são os princípios que norteiam a organização, confirmados pelo comportamento dos funcionários no seu cotidiano e, que determinam o modo como a empresa acredita que todos que ali trabalham, se portem na obtenção dos objetivos comuns à organização (NIVEN, 2006). Os valores conectados entre si revelam um modo característico de compreender, refletir e sentir a organização, traduzindo dessa maneira a sua cultura organizacional.

Identificar e compreender os princípios da gestão que se fazem presente com maior intensidade em uma Rede de Academias da cidade de Porto Alegre é relevante para que os estudantes que buscam se aprofundar neste tema, bem como o profissional de Educação Física que já está inserido neste meio esteja a par das questões práticas que permeiam estes aspectos, para que o mesmo crie estratégias de gestão que favoreçam uma maior participação e empenho dos diversos colaboradores, bem como os mesmos entendam a sua importância para empresa, resultando no seu próprio crescimento profissional.

A partir daí, o presente estudo tem como questão central: quais são os princípios – dentre os citados acima – mais e menos relevantes vivenciados no cotidiano de uma rede de academias de ginástica e musculação da cidade de Porto Alegre? A hipótese desta questão é que existam diferenças na importância de cada um dos dez princípios desta organização com relação ao modo como os colaboradores a visualizam no cotidiano de trabalho.

Com isso, este estudo tem como objetivo geral identificar a relevância dos dez princípios norteadores da gestão desta rede de acordo com a visão dos colaboradores da empresa a partir de sua cultura organizacional. Com relação aos objetivos específicos, o trabalho busca compreender qual a importância atribuída pelos colaboradores a cada um dos princípios de acordo com o seu setor na empresa.

A relevância deste estudo pode ser justificada pela importância de compreendermos quais os fatores da gestão, de uma maneira geral e desta organização, se faz presente no dia a dia. Com o conhecimento dos resultados, os profissionais de Educação Física, bem como de outras áreas com ênfase na gestão, estarão conscientes dos possíveis fatores que se mostram mais evidentes nesta rede de academias, adaptando isso às diversas opções de gestão *fitness* para que haja um maior engajamento por parte dos colaboradores da mesma.

O trabalho foi dividido da seguinte forma: introdução; uma revisão de literatura acerca da estratégia, gestão de academias de ginástica e musculação e gestão estratégica em academias com seus conceitos e algumas ideias sobre este assunto; um capítulo referente à metodologia deste estudo onde constarão: caracterização da pesquisa, descrição da amostra, processo de coleta, instrumento de medida, cuidados éticos, além da análise dos resultados. A seguir, a apresentação e discussão dos resultados. Por fim, a conclusão do trabalho seguido das referências bibliográficas e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados três importantes temas para o sucesso na gestão de academias de ginástica e musculação, visto que é fundamental entender como as estratégias se farão presentes nesses espaços, compreender a gestão de academias de ginástica e musculação, bem como a sua gestão estratégica para superar a concorrência.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia possui diversos significados e é um conceito que é utilizado em diferentes contextos, sendo difícil defini-la. No senso comum, uma estratégia é utilizada normalmente como um meio de contornar alguma situação. Pensar estrategicamente é fundamental para o ser humano nas diversas esferas da vida, seja a nível pessoal ou profissional.

Na literatura no campo da gestão, os autores divergem sobre um consenso deste termo: alguns vão incluir metas e objetivos como fazendo parte da mesma, enquanto outros vão diferencia-las. O que se faz necessário é analisar em qual contexto a situação está inserida para encontrar uma definição que melhor se aproprie daquele caso.

Para um dos principais pesquisadores dessa área na administração, Henry Mintzberg (2007), as estratégias podem vir a fazer parte de uma determinada organização, sem que para isso as mesmas tenham sido necessariamente pretendidas conscientemente. Isto é, estratégias podem ser emergentes, ir se desenvolvendo sem que haja intenções preliminares. Por outro lado, Porter (1989), define estratégia como sendo um conceito altamente integrado, estrategicamente pretendido e fortemente deliberado.

Mas além de pontuar o fato de que as estratégias podem ser tanto deliberadas como emergentes, Mintzberg (2007), sustenta que elas assumem diferentes significados no interior das organizações: um **plano**, um **pretexto**, um **padrão**, uma **posição** e uma **perspectiva**. Segundo ele, a estratégia é um plano para enfrentar uma determinada situação. Com isso, as estratégias deveriam ser formuladas antes das ações e são criadas propositalmente e de maneira pré-

estabelecida. Sendo um plano, a estratégia pode ser também um pretexto, um blefe para superar uma determinada concorrência.

Entretanto, conceituar estratégia como um plano torna-se insatisfatório, é preciso algo que contemple o procedimento final. Por isso, estratégia é coerência no procedimento, seja a mesma, pretendida ou não. Então, as definições como um plano e padrão podem ser autônomas, podendo os planos não ser concretizados, ao passo que padrões podem surgir sem que sejam pré-definidos.

A estratégia como posição, indica como sendo um meio de localizar uma organização em certo ambiente, onde temos a combinação entre o contexto interno e externo. Este tipo de estratégia pode ser definido em relação a uma única organização (evitar competição), bem como em um contexto de diversas organizações de um determinado setor para um mesmo ambiente, onde, de acordo com Rumelt (1980), será preciso criar situações para obter lucro e sustentar essas situações, seja ela diretamente competitiva ou não.

No quinto aspecto da estratégia, sendo ela uma perspectiva, é uma maneira de enxergar o mundo, de acordo com os valores e crenças de uma organização e a partir daí, suas maneiras de agir e responder de acordo com os mesmos. Para isso, esta perspectiva deve ser compartilhada pelos colaboradores desta organização, de modo que os membros estejam unidos por pensamento e/ou comportamento comum.

Apesar de algumas compatibilidades entre as definições de estratégia descritas acima, as relações entre esses distintos conceitos podem ser mais complexos do que se apresentam. Há linhas de pensamentos que vão considerar a perspectiva como sendo um plano, outras irão descrevê-la como sendo criadora de planos. A perspectiva vai surgir, possivelmente, por meio de ensaios passados, onde a organização foi tentando em diversas situações, desde seu surgimento, até formar uma perspectiva que funcionava. Por isso, uma vez estabelecida, pode ser difícil de mudar, já que os membros podem internalizá-las.

Então, neste caso, a mesma pode se parecer mais com um padrão do que com um plano, ou seja, pode se fundamentar mais nas condutas dos colaboradores do que no próprio pensamento das intenções. Assim, considerando as definições trazidas por Mintzberg (2007), é possível pensar que a estratégia não é somente a ideia de como encarar um oponente ou um concorrente, mas também, nos levar a pontos essenciais sobre essa parte de organizações de um modo geral. Isso é válido

para todos os tipos de organizações, entre elas as chamadas academias ou redes de academias.

2.2 GESTÃO DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO

O termo “Academia” é utilizado para definir espaços destinados à prática de exercícios que contenham equipamentos específicos para este fim. As academias podem ter fins lucrativos ou não, como é o caso, por exemplo, das academias ao ar livre que contam com unidades em todo país com diversos objetivos, entre eles prevenção e promoção da saúde. Pode-se designar academia também como sendo um local para o ensino e aprendizagem de modalidades esportivas, tais como lutas, natação, entre outras atividades físicas (CAPINUSSÚ, 2006).

Com cada vez mais espaço na mídia através da divulgação de pesquisas com resultados que comprovam o seu benefício na qualidade de vida, a atividade física vem ganhando destaque e importância na vida da população brasileira. Outrora quando essas questões não eram muito bem elucidadas, um número inferior de pessoas buscava por opções para praticar algum tipo de atividade física, enquanto que agora através do fácil acesso que se têm destas informações já existe um consenso geral da população que praticar alguma atividade física é fundamental para manutenção da saúde (YAMACITA, 2006).

A partir do interesse e da conscientização da população de uma maneira geral, em função dos melhoramentos na qualidade vida com a prática regular de atividades físicas, surgiram locais específicos para a execução de exercícios planejados e prescritos por profissionais especializados na área. E esses ambientes são comumente chamados de “academias”.

Na classe de Atividades de Condicionamento Físico, estão classificadas as Academias como atividade econômica no país nas Atividades Esportivas e de Recreação e Lazer. Dentre as atividades que englobam esta subcategoria estão: ginástica, musculação, *yoga*, pilates, alongamento corporal, entre outras práticas realizadas em academias, centros de saúde física e outros locais especializados (BRASIL, 2007).

As academias também possuem uma característica particular entre o departamento de serviços, pois seu “produto bruto” é o próprio consumidor final, diferenciando-se dos demais serviços por não apresentarem contrapartida imediata

entre o produto e o efeito. Ou seja, os resultados esperados pelo comprador são fruto de certo comprometimento da parte do cliente, necessitando de vários encontros deste com o prestador de serviços, sendo a produção e o consumo simultâneos, ocorrendo em um tempo futuro ao da ação efetuada (TORRES JÚNIOR, 2007).

Em detrimento ao significativo universo e ao aumento de academias no País, tornam-se necessários processos gerenciais próprios e desenvolvidos por gestores profissionais para estas organizações. Em termos administrativos, cada academia apresenta um padrão organizacional diferente, no entanto todos eles são provindos de modelos de gestão já conhecidos. O tamanho da organização, de maior ou menor porte, influencia diretamente a forma de gestão, requerendo ações de planejamento operacionais relativas a estes serviços diferenciados, conforme sua dimensão (SLACK, 1997).

Diversas das competências necessárias aos gestores de academias estão relacionadas ao empreendedorismo, principalmente dos gestores que administram ou são proprietários, estando à frente dos negócios em cargos estratégicos e de diretoria. Os comportamentos fundamentais e aptidões empreendedoras de acordo com o Empretec - SEBRAE/UNCTAD são: a busca de oportunidades e a iniciativa; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

O profissional que tem a função de gerenciar empresas desse ramo possui responsabilidades e necessita de habilidades e competências do gestor de outros segmentos, em função das suas características semelhantes. Em termos da formação dos profissionais que estão em atuação no mercado de trabalho, os principais resultados de estudos recentes realizados apontam que, em redes de academias, metade dos gestores que possuem curso superior completo é graduado em Educação Física, enquanto o restante é proveniente de cursos nas áreas de Administração/*Marketing* ou possuem formação em outro curso (FAGNANI; BASTOS; MAZZEI, 2011).

Outros estudos estão voltados à caracterização, ao comportamento de compra e ao desenvolvimento de estratégias de *marketing* voltadas aos clientes visando a ações de gerenciamento e de fidelização (AGUIAR, 2007; OLIVEIRA,

2005; YAMACITA, 2006; ZANETTE, 2003). Com isso, a produção de conhecimento e elementos para este campo deve estar baseada e fundamentada em conhecimentos teóricos e práticos que serão levantados com estudos e análise de dados sobre o setor.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM ACADEMIAS

Em função do aumento no número de estabelecimentos atuantes, o mercado *fitness* encara uma concorrência intensa que vem aumentando pelo abandono ou mudança de academias pelos alunos devido a diversos fatores. De encontro a este fato, Las Casas (2006) refere que é cinco vezes mais custoso reconquistar um cliente do que criar elementos para evitar que ele troque para outra companhia. Além disso, um cliente contente e fiel compõe uma forte arma publicitária já que o mesmo promove a empresa falando bem da organização para outras pessoas (CUBA, 2005).

A influência sofrida pela globalização, pelo acelerado progresso tecnológico e pela crescente concorrência exigem das organizações estratégias contínuas que aprimorem os resultados e garantam a participação da empresa no mercado. Neste cenário, alternativas como criatividade, flexibilidade e inovação receberam maior espaço no contexto organizacional para que as empresas possam se adaptar com maior prontidão à volatilidade do ambiente (DUTRA, 2002).

Nogueira (2000) afirma que as academias gerenciadas por sistemas administrativos obsoletos não conseguem concorrer com as empresas que direcionam seu enfoque para a qualidade. Para que se atinja a qualidade de um serviço é preciso entender quais são as necessidades dos clientes. Por isso, a qualidade tem cunho subjetivo, já que depende do que cada cliente espera daquele serviço. A qualidade está relacionada ao resultado de como o cliente percebe e reconhece o valor nos produtos e serviços (PAULA, 1999).

Portanto, se a qualidade do serviço ficar abaixo da expectativa do cliente, se terá um cliente insatisfeito e aberto às ofertas da concorrência. Por outro lado, se o serviço completar suas expectativas, se terá nele uma pessoa atendida, que não se importará em pagar o preço estipulado, iniciando assim um processo de fidelização que tende a crescer cada vez mais, desde que preservadas as ações de atendimento às necessidades deste cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Um dos fatores principais para que o cliente se sinta acolhido em um determinado espaço é a maneira como é tratado: o atendimento. Pereira (2011) cita que para qualquer organização, o capital humano deve ser assumido como principal patrimônio, sendo a partir de suas qualidades e características que deve assentar todo o modelo de desenvolvimento estratégico, sendo fundamental, então, que se aposte nas pessoas e na sua capacidade de produzir mudança.

Além deste, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) definem um acumulado de atributos notados pelo cliente/aluno que constituem o alicerce para a percepção do serviço. Dentre os elementos deste pacote de serviço estão: as instalações de apoio, que se caracterizam pelo espaço físico que está à disposição, levando em conta questões como a localização, a maneira como os equipamentos estão distribuídos, etc.; os bens facilitadores que vão ser o que o cliente irá consumir daquele local, bem como a qualidade desta utilização, ou seja, quais tipos de aparelhos, se irá ter que aguardar para utilizá-lo, por exemplo; as informações, dados que são fornecidas pelo consumidor e a partir daí como a organização lida para customizar o serviço, adequando este às necessidades dos alunos; os serviços explícitos, benefícios facilmente sentidos pelo cliente, como por exemplo, uma resposta positiva ao treinamento; e por último, os serviços implícitos, que são os benefícios psicológicos que o cliente vai sentindo vagarosamente, como o fato de sentir-se bem no estabelecimento, a simpatia dos colaboradores com o cliente entre outros aspectos extrínsecos dos serviços.

Em função disso, quanto maior for o número de organizações que estiverem disputando esse mercado, maior será a competitividade entre elas, desenvolvendo, desta forma, uma concorrência mais intensa. A força com que esta rivalidade evolui gera um padrão de ação e reação que admite que a empresa e a indústria, de uma maneira geral, se aperfeiçoem ou não.

A recorrente procura por novos espaços pelas corporações no setor onde atuam, com a utilização de táticas de guerras de preços, batalha de publicidade e desenvolvimento de melhorias nos produtos, além de aumento dos serviços ou das garantias dos clientes, determina a rivalidade entre os concorrentes, pela luta por maiores fatias no mercado (PORTER, 1989).

Com a disputa pela aquisição de novos clientes e principalmente a retenção dos já existentes, Michelli (2008) identificou que as ações empregadas pelos gestores das academias de ginástica e musculação, visando a fidelização de seus

clientes foram: a individualização do atendimento, com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços; a oferta de práticas distintas, buscando novos estímulos para o cliente; realização de eventos e confraternizações, com o objetivo de gerar uma maior socialização entre os alunos e professores; disponibilização de brindes e promoções, valorizando a presença do freguês, bem como a implantação de serviços adicionais, agregando, desta forma, outras necessidades de seus clientes. A partir daí, pode-se observar a importância na busca de estratégias que irão valorizar as relações humanas, evidenciando os princípios e valores da organização.

3 METODOLOGIA

Este tópico é dedicado a apresentar as decisões metodológicas que foram adotadas para atender as demandas das questões norteadoras e dos objetivos estipulados para o desenvolvimento deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo de método descritivo com abordagem quantitativa teve como objetivo verificar quais são os princípios mais relevantes para os colaboradores da academia e quais não são tão observados no cotidiano da mesma. Para desenvolvê-lo foi elaborado um questionário com os dez princípios em questão onde os colaboradores deveriam classificar o grau de relevância de cada um dos princípios. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo quantitativo-descritiva consiste em investigações empíricas, cujo principal intuito é o delineamento ou análise das características principais ou de um fenômeno, a avaliação de programas ou ainda o isolamento de variáveis principais ou chave.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes que responderam ao questionário são os colaboradores das quatro sedes da rede de academias em questão, tanto do setor comercial quanto da área técnica que se propuseram, de livre e espontânea vontade, a fazê-lo. Entre estes estão 32 colaboradores, 19 do sexo masculino e 13 do sexo feminino, sendo 20 da área técnica e 12 do setor comercial.

3.3 O PROCESSO DE COLETA

Para desenvolver a investigação foi elaborado um questionário com os dez princípios em questão onde os colaboradores deveriam classificar o grau de relevância de cada um dos princípios, numa escala do tipo *likert*. Essa coleta de informações foi realizada através da aplicação de um formulário *online* através do *Google Drive* durante o primeiro semestre de 2016, sendo realizado de acordo com a disponibilidade do colaborador, em algum aparelho conectado à internet, de

acordo com o próprio consentimento do colaborador. Segundo Dalfovo *et al.* (2008), a coleta de dados enfatizará números (ou informações conversíveis em números) que admitam averiguar a ocorrência ou não das consequências, e daí então a aceitação (ainda que provisória), ou não das hipóteses.

3.4 INSTRUMENTO DE MEDIDA

Para a identificação dos mais relevantes princípios norteadores da gestão desta rede de academias de ginástica e musculação da cidade de Porto Alegre foi utilizado um formulário onde cada colaborador, sem que se identificasse, classificou cada um dos dez princípios (descritos abaixo no quadro 1 e nos anexos) usando a escala de 1 a 5 indicando em que extensão cada um deles é relevante, levando em conta o quanto eles são observados no cotidiano da empresa, sendo: 1) Irrelevante; 2) Pouco Relevante; 3) Relevante; 4) Muito Relevante; 5) Totalmente Relevante.

Quadro 1 – Princípios norteadores.

Nosso Sonho.	Ser a melhor Rede de Academias do sul do país no quesito prestação de serviços, através do Programa de Treinamento X (oculto para preservar identidade da rede). Promover excelência no atendimento e o comprometimento com os nossos clientes, onde os alunos sintam nosso ambiente como sendo a sua segunda casa, fidelizando assim o maior número de clientes possíveis.
Gente – Nosso diferencial!	Empresas excelentes são formadas por pessoas excelentes! Na rede de academias em questão elas estão à frente de tudo o que fazemos e serão sempre a nossa vantagem competitiva.
Gente que gosta de Gente.	Valorizamos as relações humanas acima de tudo; Valorizamos profissionais que tenham empatia com os clientes, que se coloquem no lugar do cliente e consigam perceber de que maneira os clientes gostariam de ser atendidos, é a mesma forma com que você enquanto cliente espera ser atendido; O cliente é a nossa razão de existir, sem ele não existiria a nossa empresa e por sua vez não existiriam os vossos cargos.
Lideramos pelo Exemplo.	Somos multiplicadores da nossa cultura; É dever do líder garantir o entendimento e prática dos nossos princípios; A função do líder é entregar resultados através das pessoas seguindo os nossos princípios; Nossos líderes precisam ter tempo para as pessoas, garantindo orientação, desenvolvimento, motivação e informações atualizadas sobre a empresa; Nossos líderes devem formar equipes com potencial para serem melhores do que eles; Todo líder deve desenvolver um sucessor; O líder é avaliado pela qualidade de sua equipe!

Agimos como Dono.	Todos nós agimos como donos, independente do nível hierárquico ou responsabilidades; Temos dono em absolutamente tudo que fazemos, assumindo os resultados pessoalmente; Os donos ficam indignados quando identificam situações que prejudicam a empresa, mesmo que ocorram fora de nossa área de responsabilidade direta e buscam correção das causas.
Meritocracia.	Todos precisam ter metas e responsabilidades claras. O desempenho individual precisa ser medido de forma objetiva e deve contribuir para o resultado coletivo; Reconhecemos de forma diferente as pessoas com desempenho diferenciado; Pessoas com melhor desempenho têm maiores recompensas e oportunidades de acordo com sua contribuição aos negócios da empresa; Valorizamos os trabalhos realizados de forma consistente, constante e com método.
Transparência.	Somos simples, transparentes e claros. Não só na maneira como agimos e falamos, mas também na forma de trabalho: sem barreiras e sem limitações às novas ideias; Acreditamos em métodos de controle e indicadores de performance divulgados de forma transparente para facilitar a tomada de decisões e alcance de resultados; Nosso negócio está onde nossos clientes estão, por isso gastamos "sola de sapato" com os clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes.
Insatisfação constante com nossos resultados.	Acreditamos que a geração de resultados financeiros é a única forma de garantirmos a perpetuação da nossa Empresa; Buscamos incansavelmente melhores resultados; O nosso resultado de amanhã, sempre poderá ser melhor do que o de hoje. Resultados crescentes permitem reinvestimento no nosso crescimento; Trabalhamos com forte dedicação para sermos referência no setor; Fazemos o que gostamos.
Ética nos relacionamento.	Ética nos relacionamentos: Nosso relacionamento com os colaboradores, desde o processo seletivo até o término do contrato de trabalho, é pautado pelo respeito, transparência e cumprimento da legislação vigente; Respeitamos e promovemos a diversidade de qualquer natureza: raça, sexo, religião, classe social, opção sexual, ideias, experiências, etc.; Atuamos também de forma ética com os demais públicos de relacionamento: clientes, fornecedores, parceiros de negócio e sociedade em geral.
Excelência no atendimento.	Buscamos a excelência no atendimento ao cliente, interno ou externo; Cumprimos todas as condições acordadas; Queremos superar as expectativas dos nossos clientes, alcançando sua fidelização; Para antecipar as demandas do mercado, ouvimos atentamente nossos clientes e parceiros; Colocar-se, o tempo todo, no lugar do cliente: Olhar de "fora para dentro" e não de "dentro para fora".

Fonte: Rede de Academia estudada

3.5 CUIDADOS ÉTICOS

Para a realização do presente estudo, antes do seu início, foi solicitado que os responsáveis e participantes concordassem com o termo de consentimento livre e esclarecido (vide anexo), que apresentou os objetivos da pesquisa, bem como os métodos que foram utilizados para o seu desenvolvimento, de maneira que o sujeito não conseguiria acessar o questionário caso não aceitasse o mesmo.

Ao final do estudo será divulgado aos participantes e demais envolvidos o resultado e as possíveis interpretações feitas a partir da aplicação do questionário para que os mesmos constatassem sua total privacidade.

O nome da rede de academias de ginástica e musculação estudada também teve a sua identidade preservada por questões éticas.

3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

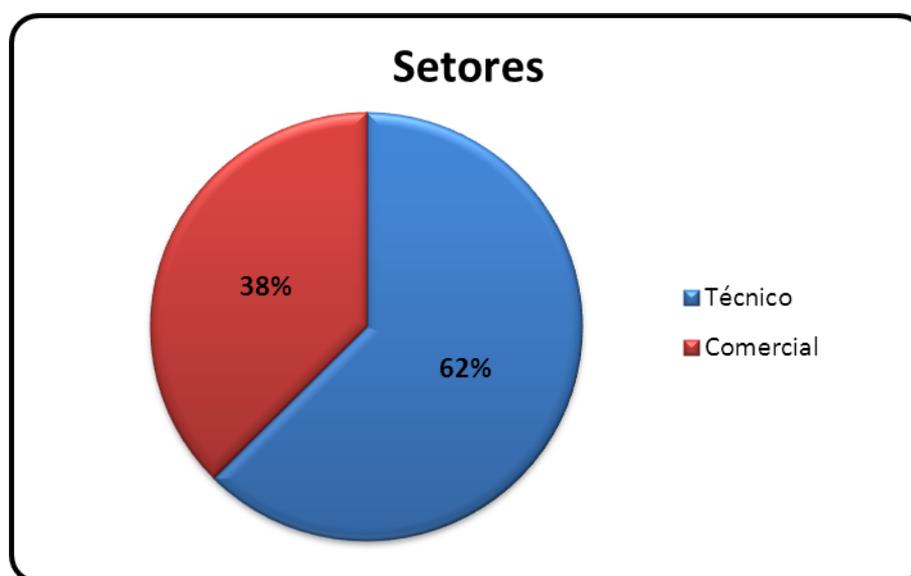
Considerando a escala *likert*, os índices para cada princípio foram calculados a partir da soma dos índices de cada colaborador e dividindo pelo número de colaboradores daquele grupo, resultando na média de cada princípio. Para as médias gerais, foram somados os índices de todos os princípios e dividido por dez que é o número de princípios.

Os resultados coletados foram, inicialmente, organizados de acordo com o grau de relevância que os colaboradores apontaram a cada um dos princípios. A partir daí foi realizada a média para cada um destes princípios. Com isso, a análise dos resultados foi baseada no uso da estatística descritiva. Foi considerada, também, a frequência dos participantes de acordo com o seu setor na organização – técnico e comercial. A apresentação destes resultados se dará através de gráficos para melhor elucidar estes dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da investigação da relevância dos princípios mais e menos relevantes vivenciados no cotidiano de uma rede de academias de ginástica e musculação. Dos 32 indivíduos que responderam ao questionário, 20 eram da área técnica – coordenador (a), professor (a) e estagiário (musculação) – e 12 eram do setor comercial – gerente, consultor líder, consultor e recepcionista.

Figura 1 – Frequência por cargo

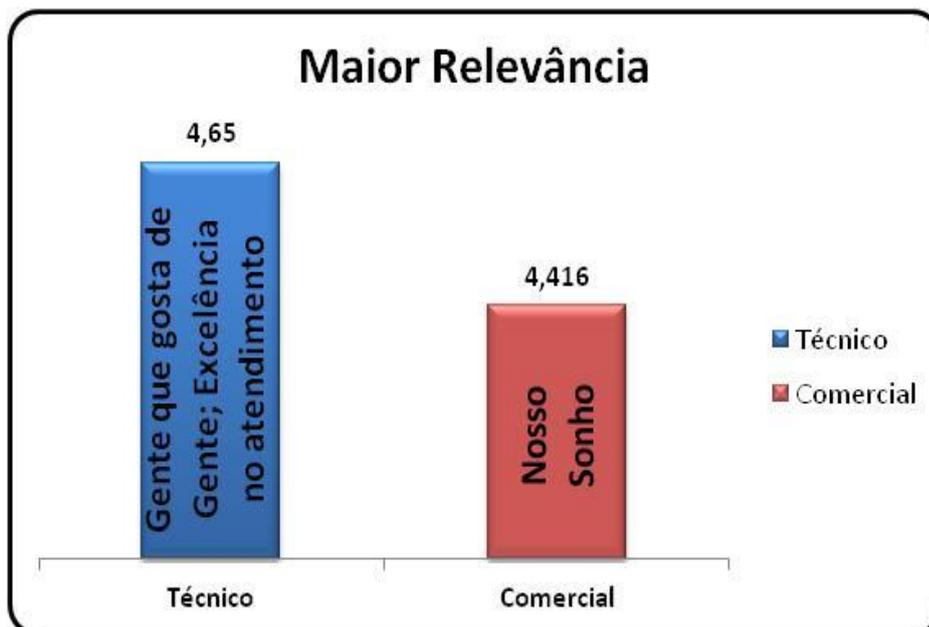


Fonte: Elaboração do autor.

Na figura 1 podemos observar a frequência dos colaboradores de acordo com a sua área de atuação na empresa. Dessa maneira, é possível constatar que os participantes da área técnica correspondem a mais de 60% da amostra pesquisada, até pelo fato de ser um setor que contempla um maior número de funcionários na organização em questão – trinta e dois na área técnica e vinte e dois no setor comercial.

Primeiramente serão apresentados os resultados de acordo com a questão dos princípios que obtiveram maiores e menores índices para área técnica e para o setor comercial. Em seguida, serão exibidos os resultados gerais para ambos os setores. Por fim, serão apresentadas as médias dos índices de cada setor e geral.

Figura 2 – Princípios considerados mais relevantes para os colaboradores da área técnica e comercial.



Fonte: Elaboração do autor.

De acordo com a figura 2, o princípio que apresentou ser mais significativo para os colaboradores da área técnica foi o princípio 3 – Gente que gosta de Gente e número 10 – Excelência no atendimento, empatados. Por outro lado, para os colaboradores do setor comercial, o princípio que mostrou maior escore foi o de número 1 – Nosso Sonho.

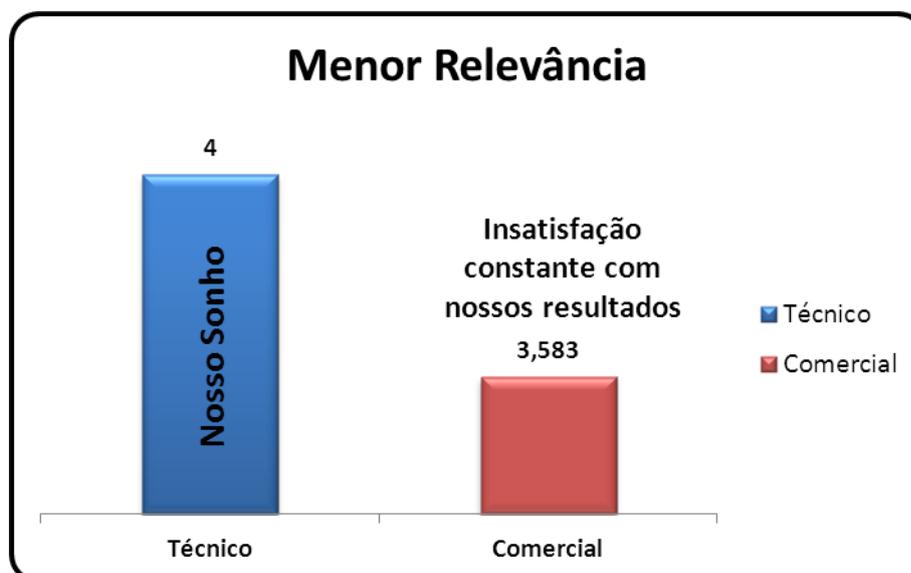
Com relação ao princípio “Gente que gosta de Gente”, têm-se como aspectos principais a valorização das relações humanas, bem como os profissionais que tenham empatia com os clientes, se colocando no lugar deles para melhor atendê-los. A sustentação de um bom relacionamento entre o cliente e a organização tem relação direta com a sua fidelização e a taxa de retenção de clientes está diretamente ligada à lucratividade (KOTLER, 2000; PECK *et al.*, 1999; REICHHELD, 1990). Conhecer, cativar, servir e satisfazer as pretensões dos clientes demanda uma gestão sistemática de relacionamentos (LAINO, 2005). De acordo com o mesmo autor, os clientes exigem que o fornecedor de serviços proporcione flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preços competitivos.

De acordo com o princípio “Excelência no atendimento”, que foi apontado pela área técnica também como um dos com maiores escores, este tem como objetivo superar as expectativas do cliente, alcançando a sua fidelização; ouvir atentamente o cliente, colocando-se no seu lugar a todo o momento. Segundo Kurtz e Clow

(1998), os clientes que estão contentes com a qualidade de serviço prestado serão os que mais indicarão a organização a outros clientes, e os menos propensos a trocar de empresa, logo, os mais fiéis.

Já para os funcionários da área comercial, o princípio “Nosso Sonho” foi o que ganhou maior significância dentre os demais, trazendo questões como a busca por ser a melhor empresa do ramo no Sul do Brasil no quesito prestação de serviços através programa de treinamento específico da empresa, e da excelência no atendimento com o comprometimento para com os clientes, onde os mesmos sintam no ambiente da organização a sua segunda casa. Os recepcionistas têm uma importância fundamental para a primeira impressão que os clientes terão da academia (SABA, 2006). O autor também adverte que eles devem conhecer a fundo todos os serviços que são oferecidos e que estejam empenhados em atender a todos com cordialidade.

Figura 3 – Princípios considerados menos relevantes para os colaboradores da área técnica e comercial.



Fonte: Elaboração do autor.

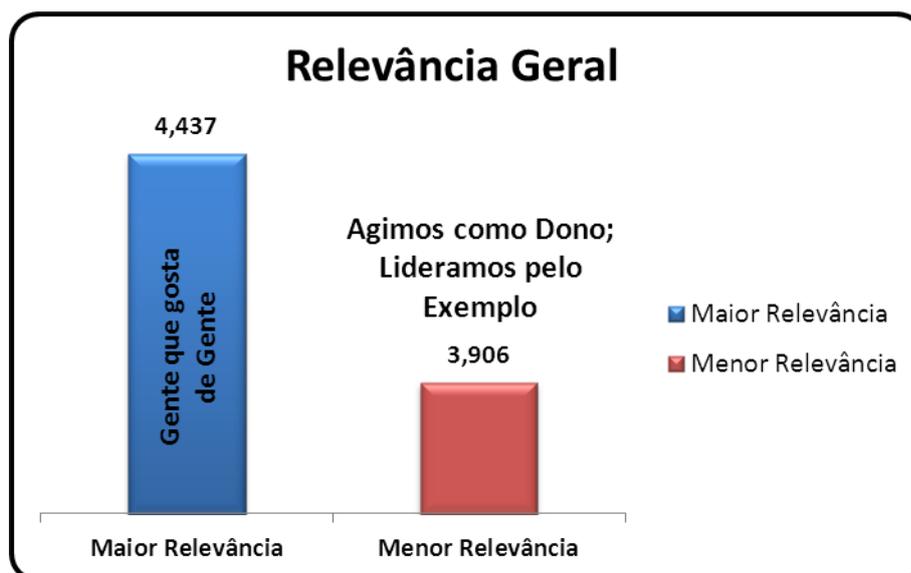
Por outro lado, os princípios que apresentaram os mais baixos índices segundo os funcionários da área técnica foi o de número 1 – Nosso Sonho, enquanto que o que se apresentou como menos significativo para colaboradores do setor comercial foi o princípio 8 – Insatisfação constante com os resultados.

Chama atenção o fato do princípio “Nosso Sonho” ter sido referido pelos colaboradores da área técnica como sendo o que obteve a menor média diante dos

demais, apesar de ainda assim obter uma boa importância, enquanto que para a área comercial, foi o que obteve maior escore. De acordo com Saba (2006), o capital humano das academias de ginástica e musculação possui um valor precioso e todos os colaboradores precisam estar engajados em realizar um bom atendimento. Ainda de acordo com o autor, o mesmo sugere um sistema integrado entre todas as áreas da empresa para unificar a filosofia de trabalho e proporcionar qualidade no atendimento, buscando a aderência ao exercício e à retenção, bem como a fidelização do cliente.

Já com relação ao princípio “Insatisfação constante com nossos resultados”, que foi classificado como o de menor índice para o setor comercial, aborda a busca incansável por melhores recompensas, considerando que o resultado de amanhã sempre poderá ser melhor que o de hoje, sugerindo resultados crescentes para reinvestir no próprio crescimento. Segundo Santos (2008), o desempenho ótimo de uma empresa como um todo e em particular o seu resultado financeiro, no nível dos clientes e no nível dos processos internos irá depender, prioritariamente, das pessoas, sistemas e procedimentos, incluindo a criação de uma cultura organizacional propiciadora de um clima de ação que assegure a motivação e a unificação de todos os colaboradores com a estratégia da organização.

Figura 4 – Princípios considerados mais e menos relevantes para os colaboradores de ambos os setores.



Fonte: Elaboração do autor.

Com relação ao princípio que foi apontado pelos colaboradores de ambos os setores, como mostra a figura 4, como sendo o que obteve o maior escore foi o princípio 3 – Gente que gosta de Gente. Já com relação aos princípios que se mostraram menos significativos para os colaboradores foram, empatados, o princípio número 4 – Lideramos pelo Exemplo e 5 – Agimos como Dono.

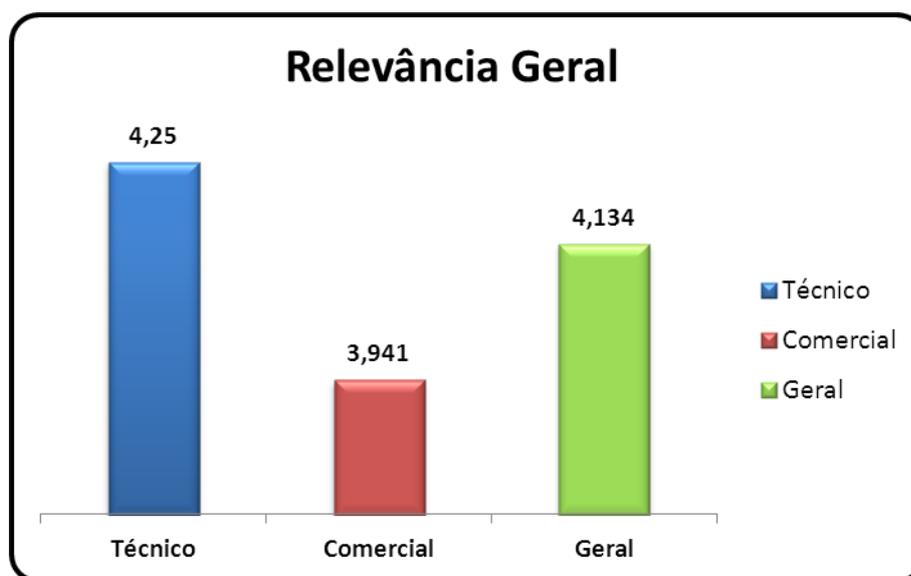
Como dito anteriormente, o princípio “Gente que gosta de Gente” traz a questão da valorização das relações humanas, conseqüentemente, dos profissionais que tenham empatia com os clientes, se colocando no lugar dos mesmos para atendê-los da melhor forma. Pode-se acrescentar ainda, que o comportamento das empresas frente aos clientes busca ser cada vez mais personalizado, sintetizando, “mais do que gerir recursos, é necessário gerir relações” (BRITO; LENCASTRE, 2000). Patterson (2004) recomenda que as organizações de serviços com grande contato com os clientes – tal qual uma academia de ginástica e musculação – devem orientar os seus funcionários para que mantenham relacionamentos de amizade com os clientes.

Com relação ao princípio “Agimos como Dono”, que foi um dos que obteve menor índice geral pelos funcionários, o mesmo refere que qualquer colaborador da empresa, independente do setor, age como dono da organização, com essa premissa, ficam indignados com situações que prejudicam a empresa mesmo que ocorra fora de sua área. De acordo com Grönroos (2003) há cinco lacunas da qualidade dos serviços que são o resultado de inconsistências no processo de gerenciamento da qualidade. Uma delas refere que isso pode ocorrer quando a questão da qualidade não é uma grande prioridade pela cúpula da administração ou quando não há um comprometimento com as especificações de qualidade por parte dos que estão prestando os serviços. O autor sugere que o planejamento seja feito horizontalmente, e não, “de cima para baixo”, para que os colaboradores possam tomar providências flexíveis mesmo em outras áreas da organização.

Já de acordo com o outro princípio que obteve menor índice de significância segundo os colaboradores – Lideramos pelo Exemplo – têm-se como abordagem a questão da figura do líder, que tem o dever de garantir o entendimento e a prática dos princípios aqui estudados. Além disso, é descrito que os líderes precisam garantir orientação, desenvolvimento, motivação e informações atualizadas sobre a empresa e também formar equipes com potencial, já que o mesmo é avaliado pela qualidade de sua equipe. Santos (2008) cita o líder como um gestor que é um

membro da organização e que coordena as tarefas de outros membros, realizando um conjunto de atividades de planejamento, organização e controle. Apesar do baixo índice – isto é, quando comparado aos demais pesquisados – Reading (2002) coloca como ponto fundamental para o sucesso de uma estratégia a participação ativa do líder da organização no processo de viabilização do projeto, estabelecendo uma clara direção para a empresa e para as ações desenvolvidas.

Figura 5 – Média do grau de relevância geral para os colaboradores da área técnica, comercial e ambas.



Fonte: Elaboração do autor.

A partir da figura acima se pode observar que os funcionários que atuam na área técnica visualizam uma maior relevância nos dez princípios norteadores da gestão desta rede de academias de ginástica e musculação. De acordo com os cargos pesquisados, os indivíduos da área técnica atingiram a média de 4,25, com um desvio padrão de 0,228, enquanto que os funcionários do setor comercial 3,941, com um desvio padrão de 0,274 para os mesmos princípios. A média geral, somando-se os setores da organização obteve uma média total de 4,134, com um desvio padrão de 0,175 para a relevância dos dez princípios norteadores da gestão da empresa. Nota-se que os valores médios apresentados possuem desvio padrão próximos à zero, o que demonstra uma maior confiabilidade das médias.

Ainda de acordo com a discussão destes resultados, o princípio número 8 – insatisfação constante com nossos resultados – vai de encontro com o que Rumelt (1980) diz, a necessidade que se crie situações para obter lucro apesar da

competição com outras empresas do mesmo ramo, pode-se notar então, uma maior percepção desse fator pela área técnica em função da relevância que esse princípio obteve por estes funcionários.

Pelo fato explicado anteriormente por Torres Júnior (2007), onde cita que os resultados esperados pelo comprador é fruto de vários encontros entre o cliente e o prestador de serviços se percebe a relevância que um bom relacionamento entre estas duas partes deve ter nos resultados. Isso explica os altos escores nos princípios “gente que gosta de gente” e “excelência no atendimento”, principalmente na área técnica onde há um maior contato com o cliente na obtenção dos resultados.

De encontro a estes princípios temos também o que diz Las Casas (2006), que é cinco vezes mais caro reconquistar um cliente do que criar elementos para evitar que ele troque de companhia, além de que o cliente satisfeito e fiel é uma forte arma publicitária na promoção da empresa ao falar bem da mesma para outras pessoas. Com isso, a apostar no bom relacionamento entre cliente e prestador de serviços é fundamental, bem como que os colaboradores percebam isso, o que acontece pelos altos escores obtidos.

E para agradar os clientes, a qualidade do serviço é um fator fundamental. Esta é relacionada ao resultado de como o cliente percebe e reconhece o valor nos produtos e serviços (PAULA, 1999). A qualidade pode ser observada em diversos princípios, além dos já citados, entre eles, “Gente – Nosso diferencial”, “Transparência” e “Ética nos relacionamentos”, além da “Meritocracia”, no sentido de cada colaborador se esforçar para produzir mais em função de que este terá através do reconhecimento do seu trabalho.

E pela busca das maiores fatias do mercado, Porter (1989) cita diversas estratégias tais como: táticas de guerras de preço, batalha de publicidade, desenvolvimento de melhorias nos produtos, entre outros. E a partir deste conjunto de fatores na busca do crescimento da empresa têm-se o princípio 1 – Nosso Sonho, onde a empresa busca ser a melhor Rede de Academias do sul do país.

5 CONCLUSÃO

O estudo em foco teve como questão central a busca pelo conhecimento dos princípios mais e menos relevantes vivenciados no cotidiano de uma rede de academias de ginástica e musculação da cidade de Porto Alegre. O objetivo geral foi identificar a relevância dos dez princípios norteadores da gestão desta rede de acordo com a visão dos colaboradores da empresa a partir de sua cultura organizacional.

Para desenvolvê-lo foi elaborado um questionário com os dez princípios em questão onde os colaboradores deveriam classificar o grau de relevância de cada um dos princípios em uma escala do tipo *likert*. Os participantes que responderam ao questionário são os colaboradores das quatro sedes, da área comercial e técnica que se propuseram a fazê-lo, de livre e espontânea vontade. Os resultados foram organizados de acordo com o grau de relevância e a partir daí foi realizada a média e o desvio padrão para cada um destes princípios.

O trabalho também buscou compreender a importância atribuída pelos colaboradores a cada um dos princípios de acordo com o seu setor na organização. A partir disso, verificou-se que todos os princípios obtiveram média superior a três na escala *likert*, o que configura como, no mínimo, “relevante” todos os dez princípios, tanto para a área comercial quanto para área técnica.

Foram visualizados também escores superiores para os trabalhadores da área técnica quando comparados aos funcionários do setor comercial, com exceção nos princípios “Nosso Sonho” e “Transparência”.

A partir daí, conclui-se que o princípio mais relevante, vivenciado no cotidiano desta rede de academias de ginástica e musculação de acordo com os colaboradores de ambos os setores é o princípio “Gente que gosta de Gente”, com a média do escore chegando a quase 4,5, indicando uma relevância muito forte. De encontro a isso, Laino (2005), refere que conhecer, cativar, servir e satisfazer as pretensões dos clientes demanda uma gestão sistemática de relacionamentos.

Por outro lado, os princípios que foram apontados como os menos relevantes foram “Agimos como Dono” e “Lideramos pelo exemplo”, atingindo, ambos, uma média de índice um pouco inferior a quatro, o que os caracterizam, ainda assim, como quase “muito relevantes”, o que indica que apesar de ter sido classificado como os menos vivenciados no cotidiano da organização, ainda assim há uma

relevância considerável para estes princípios. Corroborando com essa informação, Reading (2002) coloca como ponto fundamental para o sucesso de uma estratégia a participação ativa do líder da organização no processo de viabilização do projeto, estabelecendo uma clara direção para a empresa e para as ações desenvolvidas.

Diante dos resultados, pode-se compreender a dimensão da importância que os fatores relacionados à área da gestão possuem sobre a cultura organizacional de um tipo de empreendimento onde há uma relação muito estreita entre o cliente e o serviço prestado pela organização, indo de encontro com os dados encontrados que se mostraram muito relevantes.

Este trabalho apresenta limitações quanto ao tamanho da amostra por se tratar de apenas uma rede de academias, porém seria interessante pesquisar também o grau de relevância que os clientes observam nos princípios da organização, além de investigações futuras com um número maior de academias para confirmar os índices e conclusões obtidas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS:

- AGUIAR, F. A. **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa – PB.** Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, 2007.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Ltc, 1999.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Comissão Nacional de Classificação – CONCLA. Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Versão 2.0. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 19 mar. 2016.
- BRITO, C. M.; LENCASTRE, P. **Os Horizontes do Marketing.** Editorial Verbo, Lisboa – São Paulo. 2003.
- CAPINUSSÚ, J. M. **Academias de ginástica e condicionamento físico – origens.** In: DACOSTA, L. [Org.]. *Atlas do esporte no Brasil.* Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.
- CUBA, F. F. **O contact center como filosofia de gestão estratégica na fidelização de clientes.** São Paulo: 2005. Disponível em: <http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/90.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1- 13, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- EMPRETEC, SEBRAE/UNCTAD. **Manual do participante.** 2005.
- FAGNANI, E. K.; BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. **Perfil dos Gestores de Redes de Academias de Fitness/Wellness.** Artigo aprovado para publicação na *Revista Mineira de Educação Física*, 2011.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- GRÖNROOS, C. **Gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GUIMARÃES, E. **Wellness & Fitness.** Fitness.esp.br: o portal do fitness do Brasil. 2003. Disponível em: <http://www.fitness.esp.br/personal.html>. Acesso em: 15 mar. 2016.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KURTZ, D. L.; CLOW, K. E. *Services marketing.* New York: John Wiley, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LOUREIRO, J. **Gestão do Conhecimento.** Lisboa: Editora Centro Atlântico. 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia conceitos, contextos e casos selecionados.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NIVEN, P. **Balanced Scorecard – Step by Step.** 2006.

NOGUEIRA, E. M. **Tudo o que você queria saber sobre qualidade total em academias.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

OLIVEIRA, T. G. **Levantamento das estratégias de captação e retenção de clientes adotadas por empresas *Fitness*.** Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá, 2005.

PATTERSON, P. ***A contingency model of behavioral intentions in services context. European Journal of Marketing,*** 2004.

PAULA, G. ***Fitness Business: administrando com resultados.*** Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARCK, M. ***Relationship Marketing: Strategy and Implementation.*** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

PEREIRA, P. N. S. V. **Modelo de gestão estratégica e de avaliação do desempenho de uma organização desportiva privada.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante). FMH Universidade Técnica de Lisboa, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

READING, C. **Strategic business planning: a dynamic system for improving performance and competitive advantage.** London: Kogan Page Ltd., 2002.

REICHHELD, F. F; SASSER J. W. E. ***Zero defections: quality comes to services. Harvard Business Review,*** n. 5, p. 105-11, 1990.

RUMELT, R. P. **“A Teaching Plan for Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry.”** In *Japanese Business: Business Policy*. New York: The Japan Society, 1980.

SABA, F. **Liderança e gestão para academias e clubes esportivos**. São Paulo: Phorte, 2006.

SANTOS, A. **Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SLACK, T. **Understanding sport organizations: the application of organization theory**. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.

TAHARA, A. K.; SILVA, K. A. **A prática de exercícios físicos na promoção de um estilo de vida ativo**. Revista Digital – Buenos Aires – Ano 9 – nº 61 – Junho de 2003. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd61/ativo.htm>. Acesso em: 14 mar. 2016.

TANIGUCHI, K; COSTA, S. **Clima Organizacional – Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos**. Revista de Ciências Gerenciais, vol. XIII, n. 18, 2009.

TORRES JÚNIOR, N. **Operações em serviços de resultados ulteriores: diretrizes gerenciais para um melhor desempenho**. Tese de Doutorado – Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Produção, 2007.

VARGAS, A. L. S. **Reflexões sobre o corpo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

YAMACITA, C. M. **A importância da qualidade do atendimento para a fidelização de clientes em academias de ginástica**. Monografia de Conclusão de Curso (Educação Física Bacharelado) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2006.

ZANETTE, E. T. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica: o primeiro passo para o planejamento estratégico**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante). UFRGS Escola de Engenharia, 2003.

ANEXO 1:

Sexo: (___) Masculino; (___) Feminino.

Setor: (___) Técnico (coordenador; professor; estagiário [musculação]);
(___) Comercial (gerente; consultor líder; consultor; recepção).

Tempo de atuação na Organização:

- (___) Menos de seis meses;
(___) Entre seis meses e um ano;
(___) Entre um e dois anos;
(___) Mais de dois anos.

Relevância dos princípios:

Caro colaborador (a): esta é uma pesquisa que objetiva conhecer a relevância dos princípios da empresa. Abaixo estão colocados os dez princípios norteadores da organização. Usando a escala de 1 a 5, indique em que extensão cada um deles é relevante, levando em conta o quanto eles são observados no cotidiano da empresa. Procure ler com atenção e ser o mais sincero (a) possível.

1. Irrelevante
2. Pouco relevante
3. Relevante
4. Muito relevante
5. Totalmente relevante

1 - Nosso Sonho: Ser a melhor Rede de Academias do sul do país no quesito prestação de serviços, através do Programa de Treinamento Top One Max; Promover excelência no atendimento e o comprometimento com os nossos clientes, onde os alunos sintam nosso ambiente como sendo a sua segunda casa, fidelizando assim o maior número de clientes possíveis.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

2 - Gente - Nosso diferencial!: Empresas excelentes são formadas por pessoas excelentes!; Na Top One elas estão à frente de tudo o que fazemos e serão sempre a nossa vantagem competitiva.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

3 - Gente que gosta de Gente: Valorizamos as relações humanas acima de tudo; Valorizamos profissionais que tenham empatia com os clientes, que se coloquem no lugar do cliente e consigam perceber de que maneira os clientes gostariam de ser atendidos, é a mesma forma com que você enquanto cliente espera ser atendido; O cliente é a nossa razão de existir, sem ele não existiria a nossa empresa e por sua vez não existiriam os vossos cargos.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

4 - Lideramos pelo Exemplo: Somos multiplicadores da nossa cultura; É dever do líder garantir o entendimento e prática dos nossos princípios; A função do líder é entregar resultados através das pessoas seguindo os nossos princípios; Nossos líderes precisam ter tempo para as pessoas, garantindo orientação, desenvolvimento, motivação e informações atualizadas sobre a empresa; Nossos líderes devem formar equipes com potencial para serem melhores do que eles; Todo líder deve desenvolver um sucessor; O líder é avaliado pela qualidade de sua equipe!

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

5 - Agimos como Dono: Todos nós agimos como donos, independente do nível hierárquico ou responsabilidades; Temos dono em absolutamente tudo que fazemos, assumindo os resultados pessoalmente; Os donos ficam indignados quando identificam situações que prejudicam a empresa, mesmo que ocorram fora de nossa área de responsabilidade direta e buscam correção das causas.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

6 - Meritocracia: Todos precisam ter metas e responsabilidades claras. O desempenho individual precisa ser medido de forma objetiva e deve contribuir para o resultado coletivo; Reconhecemos de forma diferente as pessoas com desempenho diferenciado; Pessoas com melhor desempenho têm maiores recompensas e oportunidades de acordo com sua contribuição aos negócios da empresa; Valorizamos os trabalhos realizados de forma consistente, constante e com método.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

7 - Transparência: Somos simples, transparentes e claros. Não só na maneira como agimos e falamos, mas também na forma de trabalho: sem barreiras e sem limitações às novas ideias; Acreditamos em métodos de controle e indicadores de performance divulgados de forma transparente para facilitar a tomada de decisões e alcance de resultados; Nosso negócio está onde nossos clientes estão, por isso gastamos "sola de sapato" com os clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

8 - Insatisfação constante com nossos resultados: Acreditamos que a geração de resultados financeiros é a única forma de garantirmos a perpetuação da nossa Empresa; Buscamos incansavelmente melhores resultados; O nosso resultado de amanhã, sempre poderá ser melhor do que o de hoje. Resultados crescentes permitem reinvestimento no nosso crescimento; Trabalhamos com forte dedicação para sermos referência no setor; Fazemos o que gostamos.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

9 - Ética nos relacionamentos: Nosso relacionamento com os colaboradores, desde o processo seletivo até o término do contrato de trabalho, é pautado pelo respeito, transparência e cumprimento da legislação vigente; Respeitamos e promovemos a diversidade de qualquer natureza: raça, sexo, religião, classe social, opção sexual, ideias, experiências, etc.; Atuamos também de forma ética com os demais públicos de relacionamento: clientes, fornecedores, parceiros de negócio e sociedade em geral.

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

10 - Excelência no atendimento: Buscamos a excelência no atendimento ao cliente, interno ou externo; Cumprimos todas as condições acordadas; Queremos superar as expectativas dos nossos clientes, alcançando sua fidelização; Para antecipar as demandas do mercado, ouvimos atentamente nossos clientes e parceiros; Colocar-se, o tempo todo, no lugar do cliente: Olhar de "fora para dentro" e não de "dentro para fora".

(___) 1; (___) 2; (___) 3; (___) 4; (___) 5.

ANEXO 2:**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) senhor (a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa "Princípios norteadores da gestão de uma rede de academias de ginástica e musculação de Porto Alegre", do curso de Graduação em Educação Física - Bacharelado, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem como responsáveis o Professor Mauro Myskiw e o aluno Pedro Rachele Boaz. O objetivo da pesquisa é "Verificar a partir dos princípios que formam um conjunto de hábitos e crenças que foram estabelecidos através de normas, atitudes e valores pela empresa em questão, quais deles são os mais relevantes para os colaboradores da academia e quais não são tão observados no cotidiano desta organização". Para participar dessa pesquisa é preciso, primeiramente, que você assine esse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ressalta-se que você possui liberdade para se recusar a participar e também para solicitar a exclusão de seus dados em qualquer fase da pesquisa. Para tanto, uma via desse documento contendo os contatos com o pesquisador, ficará com você. Para efetivar sua participação nesse estudo e contribuir com suas informações para a ampliação da compreensão a respeito do processo de gestão é necessário que você responda integralmente aos instrumentos. Solicitamos que você seja o mais sincero possível. Garantimos que os dados de sua identificação pessoal não serão divulgados. O acesso ao conteúdo de suas respostas é limitado aos pesquisadores envolvidos neste estudo. Os resultados obtidos com a pesquisa serão divulgados de forma ética, em revistas e eventos científicos. Além disso, destaca-se que não haverá prejuízos para quem se recusar a participar, bem como não haverá benefício ou qualquer ônus financeiro aos participantes desta pesquisa. Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida. Caso o (a) senhor (a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar: Pedro Rachele Boaz, Rua Alfredo Varela, 142, CEP 91720-180, Porto Alegre/RS, telefone: (51) 9634-4369, e-mail: pedrorb0690@hotmail.com / Mauro Myskiw, Rua Felizardo, 750, CEP: 90690-200, Porto Alegre/RS, e-mail: mmyskiw@hotmail.com.

() CONCORDO EM PARTICIPAR () NÃO CONCORDO EM PARTICIPAR