

A GESTÃO EMPRESARIAL E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ACADEMIAS DE GINÁSTICA

Robson Antonio Costa¹

Michel Assunção Vale de Souza²

RESUMO

Este estudo apresenta o tema “Gestão de academias: Estudo dos fatores que contribuem para a evasão e as estratégias utilizadas pelos gestores para a permanência e recuperação dos clientes nas academias”, a partir de uma abordagem que destaca a gestão desses estabelecimentos empresariais como elemento estratégico para a diversificação, fidelização, crescimento e desenvolvimento do negócio. Desse modo os objetivos do estudo consistem em analisar os fatores que contribuem para a evasão e as estratégias utilizadas pelos gestores para permanência e recuperação dos clientes nas academias; identificar os motivos que levam o cliente a deixar uma academia; quantificar a evasão média dos clientes nas academias; verificar as estratégias de retenção e recuperação dos clientes. Os procedimentos metodológicos destacaram a pesquisa bibliográfica, mediante a utilização de obras acadêmicas, artigos científicos e trabalhos de conclusão de curso atualizados; além disso, foi realizada a pesquisa de campo com a consulta a um universo de gestores das academias de Macapá Registradas no CREF08, sendo que os instrumentos de pesquisa utilizados foram (entrevista estruturada) de natureza quantitativa e qualitativa. Como resultado da pesquisa, chegamos à conclusão que a gestão de academias é um processo que envolve aspectos como o conhecimento específico, a capacidade de liderança e a determinação para sistematizar os processos organizacionais.

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

ABSTRACT

This study presents the theme "Management of academies: Study of the factors that contribute to evasion and the strategies used by the managers for the permanence and recovery of clients in the academies", from an approach that highlights the management of these business establishments as a strategic element For the diversification, loyalty, growth and development of the business. In this way the objectives of the study are to analyze the factors that contribute to the evasion and the strategies used by the managers for permanence and recovery of the clients in the academies; Identify the reasons that lead the client to leave a gym; Quantify the average rate of evasion of clients in the academies; Check customer retention and recovery strategies. The methodological procedures highlighted the bibliographical research, through the use of academic works, scientific articles and updated course work; In addition, the field research was carried out with the consultation of a universe of managers from the Macapá Academies registered at CREF08, and the

¹ Professor Doutor Titular da Cadeira de Finanças Cooperativas. Universidade Federal do Amapá. ratcosta@gmail.com.

² Mestrando em Administração de Empresas-Universidade Lusófona e Tecnóloga de Humanidades e Tecnologia. Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia. ef.michelsouza@hotmail.com

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

research instruments used were (quantitative and qualitative interview) structured interviews. As a result of the research, we conclude that the management of academies is a process that involves aspects such as specific knowledge, leadership capacity and determination to systematize organizational processes.

Keywords: Academies. Manager. Evasion. Loyalty. Recovery.

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

As maiorias dos proprietários eram e ainda são pessoas que se identificavam com esta prática ou Professores de Educação física, oriundos de outros estados da federação, pois em nossa cidade ainda não havia nenhuma Faculdade que ofertasse graduação na área de Educação física. Por

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

tanto a falta de mão de obra qualificada também era um fator de vulnerabilidade para sobrevivência do empreendimento.

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

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

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

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

2 METODOLOGIA

2.1 A GESTÃO DAS ACADEMIAS COM BASE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

A qualidade é um conceito intrigante, que de tem grande poder de decisão na hora da aquisição de um serviço ou produto em detrimento de outro. Muitas vezes o cliente prefere adquirir um serviço ou produto mais caro a correr risco com um serviço de qualidade duvidosa mais barato, que não conhece a procedência ou recomendação. O cliente não investe seu capital em serviços que não lhe oferecem retorno satisfatório, isso está incutido na consciência de consumidor.

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

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

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

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

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

De acordo com SABA (2006), pesquisas realizadas em diversas partes do mundo comprovam que, aproximadamente 6 meses após terem se matriculado em academias, e iniciado um programa de atividade física, 50% das pessoas desistem.

Neste contexto, existem diversos fatores que contribuem para essa desistência. É necessário que as academias desenvolvam ferramentas de avaliação e acompanhamento dos seus alunos para

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

identificar com clareza os pontos que mais contribuem para essa desistência e assim poder evitá-la. Notadamente a competitividade que se estabeleceu no setor, também deve ser levada em consideração e atentar para as novidades do mercado.

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

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

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

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

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

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

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

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

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

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

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

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

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

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

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

2.2 A IMPORTÂNCIA DA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

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

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

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

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

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

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

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

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

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

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

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

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

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

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

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

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

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

que a concorrência. No nível responsável, é atender respeitando o direito do consumidor. O nível proativo se refere a antecipar à concorrência, buscando oferecer aos clientes serviços não esperados.

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

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

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

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

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

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada a partir de acervo bibliográfico e pesquisa de campo envolvendo universo de 20 academias da cidade de Macapá/Ap – Brasil 2016. Devidamente registrada no conselho Regional de Educação Física – CREF 08. Tem caráter qualitativo e quantitativo.

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

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

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

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

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

Os dados foram coletados mediante entrevista concedida a este pesquisador.

Quanto à pesquisa realizada com os gestores das 20 academias registradas no CREF 08, se deu através de questionário fechado com perguntas e respostas que foram devidamente tabuladas e se apresentaram nos capítulos à frente.

São as seguintes academias participantes da pesquisa:

Academia Jumbinha – Travessa José Silva Castro 2247.

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

Academia Top Gym – Rua: Victa Mota Dias 1241.

Academia Oxigênio – Av: Pedro Lazarino 1461.

Academia Fitnes – Rua: São José – 1143.

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

Academia SESC Centro – Rua: Tiradentes.

Academia Iron Man – Av: Tupiniquins 84.

Academia Master Life – Rua: Santo Dumont 1433.

Academia Espaço Fitness – Av: Mendonça Furtado 1746.

Academia M^a Toda Linda – 1190.

Academia Oxigênio – Av: Timbiras 508.

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

Academia Energy Sport – Av: President Vargas 1459.

Academia Mente e Corpo – Rua: Hamilton Silva 2200.

Academia Companhia do Corpo–Av: Ernestino Borges 1110.

Academia Physical Center – Av: Henrique Galúcio

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

Academia Body Fit – Av: José Tupinambá 579.

Academia ONE – Av: Ataíde Teive 1017 b.

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

No total foram entrevistados e responderam aos questionários 24 indivíduos dos quais quatro pioneiros e 20 gestores das academias da cidade Macapá. A pesquisa foi realizada no período de 10/10 a 11/11/2016.

Os instrumentos utilizados foram questionário fechado com os gestores e entrevista com direta com 3 pioneiros e uma via telefone devido um deles se encontra morando na cidade de arraial do Cabo no Estado do Rio de Janeiro.

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

Para avaliar dados de Evasão de Clientes, Fidelização e Evasão em n=20 academias de ginástica situadas em Macapá/AP foram aplicados métodos estatísticos descritivos e inferenciais (testes). As variáveis qualitativas foram apresentadas por distribuições de frequências absolutas e relativas. As variáveis quantitativas foram apresentadas por medidas de tendência central e de variação. A normalidade das variáveis quantitativas foi realizada pelo teste de Shapiro-Wilk, a variável Percentual de Evasão não apresentou distribuição Gaussiana, por esse motivo o Cenário Otimista foi estabelecido no Percentil 25 e o Cenário Pessimista no Percentil 75. A avaliação da diferença de percentual de evasão conforme a Escolaridade do Gestor foi calculada pelo teste de Kruskal-Wallis com pós-teste de Dunn (Ayres et al., 2007, p.54). As comparações entre as escolaridades dos funcionários foram realizadas com base no percentual de funcionários com Grau

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

Universitário através do teste t de Student. A correspondência entre a Escolaridade dos funcionários e a Evasão foi calculada pela Correlação Linear de Pearson. Foi previamente fixado o nível alfa 0.05 (Erro Alfa 5%) para rejeição da hipótese nula. Todo o processamento estatístico foi realizado no software BioEstat versão 5.4.

4 RESULTADO

A pesquisa foi realizada com o Universo das academias de ginástica e musculação do município de Macapá. Essas academias se caracterizam por prestarem serviço de melhoria da qualidade de Vida, condicionamento cardio-pulmonar, hipertrofia e recuperação de doenças metabólicas. A coleta dos dados foi realizada através de questionário fechado, todos os gestores das academias devidamente registradas no Conselho Regional de Educação Física – CREF 08, instituição que regula e fiscaliza o funcionamento dessas academias e a atuação dos profissionais neste ambiente de trabalho, foram entrevistados. O resultado da pesquisa está organizado primeiramente em um painel descritivo e posteriormente em tabelas e gráficos dispostos que tem como objetivo relaciona-los entre si e submetê-lo a uma análise para formulação dos resultados.

Tabela 1 – Escolaridade dos profissionais

Tabela 1 - Dados quantitativos do estudo			
Academias	Profissionais	3° grau	Outros
20	134	109	25
%	100%	81%	19%

Fonte: Pesquisa do autor

Nesta tabela nota-se os dados do universo da pesquisa, 20 academias, o universo dos profissionais que atuam são em 134, incluindo-se o Gestor que possuem o nível superior e os demais funcionários que não possuem nível superior. Considera-se que esse percentual de profissionais que possuem nível superior será importante quando da correlação dos dados, que demonstrará ou não a influência do nível superior no funcionamento sistematizado das atividades desenvolvidas nas academias.

Para analisar a evasão de clientes em academias de ginástica foram considerados os três contextos da Evasão de clientes: Real (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20).

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

Foi possível chegar à conclusão que houve tendência central para evasão entre 15% e 22,5%, sendo que a evasão Real ficou situada no centro da expectativa (mediana 18%).

Tabela 2 - Resumo de dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20) da Evasão de clientes em academias de ginástica de Macapá/AP, ano 2016

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

p-valor =0,1122, Kruskal-Wallis Fonte: Pesquisa do autor

A tabela abaixo mostra que a Evasão Real (com dados de evasão indicados por 12 academias) foi significativamente maior entre os clientes que já estavam fidelizados (p-valor=0.0245*). Isso mostra que os clientes mais antigos são os que mais apresentam risco de evasão.

É comum os gestores incorrerem no erro de esquecer os clientes mais antigos em detrimento de alunos novos. Portanto, é necessário utilizar uma estratégia de atendimento aos clientes já fidelizados de forma que não se sintam desprestigiados ou insatisfeitos devido a entrada e tratamento dispensados a clientela mais recente.

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

Tabela 3: Evasão de clientes (%) conforme a Fidelização, comparativamente entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Macapá/AP, ano 2016

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

Fonte: Pesquisa do autor

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

O nível de escolaridade tem influência no resultado da evasão, que se revela maior entre o gestor de nível fundamental. Neste teste observou-se que quanto menor o nível de escolaridade do gestor a evasão será mais acentuada.

Os cenários Otimista (p-valor=0.5714) e pessimista (p-valor=0.2135) não apresentam real associação entre a evasão de clientes e o nível de escolaridade do gestor da academia.

Tabela 4: Evasão de clientes (%) conforme a formação escolar do gestor da academia comparativamente entre dados Reais (n=12), Cenário Otimista (n=20) e Cenário Pessimista (n=20). Macapá/AP, ano 2016.

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

Fonte: Pesquisa do autor

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

*Kruskal-Wallis com pós-teste de Dunn.

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

Tabela 5: Correlação entre Escolaridade dos funcionários e Evasão real (n=12). Macapá/AP, ano 2016 - Correlação Linear de Pearson

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

Fonte: Pesquisa do autor

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

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

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

Tabela 6: A avaliação da associação entre a formação do gestor conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016 - Teste Exato de Fisher

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

Fonte: Pesquisa do autor

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031
 comparação resultou no p-valor=0.2649 (não significativa), portanto, não existe real associação entre essas variáveis.

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

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

Tabela 7: A avaliação da associação entre a Escolaridade dos Funcionários conforme a Fidelização e a Recuperação em n=20 academias de ginástica. Macapá/AP, ano 2016

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

Fonte: Pesquisa do autor

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Quando se discute a gestão deste tipo de empreendimento, normalmente não se consegue captar com facilidade seu sentido e/ou significado, uma vez que a tarefa de administrar pode ser facilmente confundido com a ideia de comando ou gerenciamento. Compreender o que implica a gestão de academias significa também compreender a relação com uma responsabilidade social de modo a preencher uma necessidade de direção. Nesse sentido, é importante admitir que para gerir

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

existem pessoas que apresentam mais habilidades do que outras, capazes de evidenciar qualidades pessoais que se encaixam no perfil que se espera de um bom administrador.

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

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

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

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

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

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

Outro objetivo alcançado durante a pesquisa refere-se a quantificação da evasão média nas academias. O estudo evidenciou que as academias conseguem dimensionar o fluxo de entrada e saída dos alunos mensalmente. Desse modo, pode-se chegar a um número médio de evasões nesses

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

estabelecimentos que se apresenta da seguinte maneira: Cenário Otimista (15% de evasão localizada no Percentil 25) e Cenário Pessimista (22,5% de evasão localizada no Percentil 75).

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. A.; **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa (PB)**. 2007. 173 F. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2007.

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, C. L. F. A. & Alves, R. S. (2007) **A evasão dos alunos das academias: um estudo de caso no centro integrado de estética e atividade física – CIEAF, na Cidade de Caicó-RN.** Revista Científica da Faculdade de Natal. Natal, a. V, v. 1, Jan/Abr. Almeida, M. I. R. de. (2010) Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3.ed. São Paulo: Atlas.

ANDERSSON, R.; ERIKSSON, H.; TORSTENSSON, H. **Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, The TQM Magazine,** v. 18, n° 3, p. 282-296, 2006.

ARAUJO. **Marketing de Serviços.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2

_____. **Gestão da qualidade: parcerias eficazes: satisfação dos clientes, fornecedores, sociedade, sócios e colaboradores.** Brasília: SEBRAE

ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AYRES, Manuel; AYRES JR, Manuel; AYRES, Daniel Lima; SANTOS, Alex de Assis Santos Dos. BioEstat 5.4: **Aplicações Estatísticas nas Áreas das Ciências Biológicas e Médicas.** 5. ed. Belém-PA: Publicações Avulsas do Mamirauá, 2007. 361 p.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente.** São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

BORGES, Dobson Ferreira. **Os ES da gestão.** São Paulo. Editora Ser Mais, 2013.

CAPINUSSÚ, J, M & COSTA, L, P **Administração e marketing nas academias de ginástica.** São Paulo: Ibrasa, 1989.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade - Conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 241 p., 2010 Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 1 – n° 1 - 2010

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

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

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

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

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

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COSTA, Robson Antonio. SOUZA, Michel Assunção Vale de. **A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.40-61, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

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

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

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

TOSCANO, José Jean. **Academia de Ginástica: um serviço de saúde latente.** Revista Brasileira de Ciência e Movimento. Brasília, 2001. Disponível em:<<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/viewFile/381/434>> Acesso em: 12 de abr. de 2016.