



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**RODRIGO MARTENDAL BÚSSOLO**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIA DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO**

Palhoça  
2012

**RODRIGO MARTENDAL BÚSSOLO**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIA DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO**

Relatório de Estágio apresentado ao curso de Educação Física da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientador: Prof. Msc. George Roberts Piemontez

Palhoça

2012

**RODRIGO MARTENDAL BÚSSOLO**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIA DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO**

Esse relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Educação Física e aprovado em sua forma final pelo Curso de Educação Física, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 26 de Novembro de 2012.

---

Prof. e orientador George Roberts Piemontez, MsC.

Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Claudia Vieira Martins, MsC.

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

---

Prof.<sup>a</sup> Fabiana de Figueiredo Ribeiro, MsC.

Universidade do Sul de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família e aos colegas, por estarem ao meu lado em todos os momentos.

Aos meus pais, por terem me apoiado e principalmente pela oportunidade do estudo, o que me fez crescer como indivíduo.

À minha avó por sempre estar por perto e dando o suporte para meus estudos.

Ao Prof. MsC. George Roberts Piemontez, pelo suporte acadêmico durante a graduação e na infância como mestre de karatê, por toda sua amizade e compreensão, que foram a base para eu chegar aonde cheguei. Todo meu reconhecimento pelo seu exemplo profissional.

Aos Professores e membros do curso de Educação Física - UNISUL.

"Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá." (Ayrton Senna)

## RESUMO

No mundo atual o número de academias tende a crescer a cada dia. Neste estudo, teve-se como objetivo analisar as ações estratégicas de fidelização de clientes utilizadas pelas academias de ginástica e musculação. Especificamente verificar o conhecimento dos gestores em relação ao nível de satisfação do cliente na academia, identificar o atual mercado das academias na visão dos gestores e descrever as ações utilizadas nas academias para retenção de clientes.

A pesquisa pode ser classificada como sendo exploratória, quanto aos seus objetivos, pois baseia-se mais no empirismo, sem a elaboração de hipóteses de pesquisa. Participaram desta pesquisa 7 coordenadores (gestores) de academias de ginástica e musculação. O instrumento de pesquisa do estudo foi um questionário construído e validado por Mauricio Michelli (2008), com quinze perguntas abertas, direcionadas aos gestores de academia.

O tratamento dos dados foi realizado pela análise de conteúdo

Os resultados apontaram que a maioria dos pesquisados utilizou-se de contato diário com os clientes para avaliar a satisfação destes e que planos de fidelidade, qualidade do serviço, equipamentos e integração foram as principais maneiras utilizadas por estes gestores para fidelização de seus clientes.

Conclui-se que a maioria dos gestores participantes utilizam alguma estratégia para verificar o nível de satisfação dos clientes e utilizam diferentes ações para buscar a fidelização do cliente.

Palavras-chave: Fidelização. Clientes. Academia.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Anos no mercado .....	25
Gráfico 2 - Número de clientes.....	26
Gráfico 3 - Tamanho das instalações físicas .....	28
Gráfico 4 - Como é feita avaliação de satisfação .....	33
Gráfico 5 - Dificuldade para descobrir a satisfação do cliente .....	35
Gráfico 6 - Importância para academia .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modalidades oferecidas .....	27
Tabela 2 - Número de Professores .....	29
Tabela 3 - Formação do Responsável .....	29
Tabela 4 - Público frequentador .....	30
Tabela 5 - Impressão do mercado .....	31
Tabela 6 - Critérios considerados mais importantes para um serviço de qualidade .....	32
Tabela 7 - De que forma os critérios importantes são oferecidos .....	33
Tabela 8 - Quais ações utilizadas para manter o cliente .....	37



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS GERAL .....	10
<b>1.2.1 Objetivos Específicos</b> .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	12
2.1 MARKETING .....	12
2.2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....	13
<b>2.2.1 O cliente</b> .....	15
<b>2.2.2 Qualidade da prestação de serviços</b> .....	16
<b>2.2.3 Funcionários</b> .....	18
<b>2.2.4 Mercado do exercício físico</b> .....	20
<b>2.2.5 Público alvo</b> .....	21
<b>2.2.6 Valorização da marca</b> .....	21
<b>3 MÉTODO</b> .....	23
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	23
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	23
<b>3.2.1 População</b> .....	23
<b>3.2.2 Amostra</b> .....	23
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	24
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	24
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	24
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	25
4.1 PERFIL DAS ACADEMIAS PARTICIPANTES .....	25
4.2 IMPRESSAO SOBRE O MERCADO DE ACADEMIAS .....	31
4.3 PARA UM SERVIÇO DE QUALIDADE O QUE É CONSIDERADO IMPORTANTE	32
4.4 AÇÕES UTILIZADAS PARA RETENÇÃO DOS CLIENTES .....	37
<b>5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>ANEXOS</b> .....	42



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

Fidelização é o ato de tornar clientes em pessoas fiéis ao seu produto, marca ou serviço. A fidelização é um relacionamento de longo prazo, onde é necessário satisfazer o cliente de forma contínua.

Para que aconteça a fidelização, portanto, é preciso conhecer o cliente identificando suas características, necessidades e desejos. Essas informações serão utilizadas para estreitar o relacionamento com o cliente estabelecendo um elo de confiança, criando facilidades para os clientes e barreiras para a concorrência, pois esta, teria que iniciar um relacionamento do zero.

Devido ao crescimento dos serviços prestados pelas academias de ginástica e musculação há uma exigência maior no mercado por serviços de qualidade. O estudo acadêmico nesta área parece ser importante.

Criar um diferencial para destacar-se no mercado é essencial, diferenciar os serviços pode resultar em mais clientes para a academia, através da criatividade e inovação. O cliente, independente de sua classe social, religião, ideologias e sua raça, é o maior patrimônio de uma empresa, qualquer que seja sua área de atuação. O cliente é aquele que proverá os recursos de uma empresa para que esta possa honrar seus compromissos financeiros. Por isso há necessidade de se concentrar na retenção de clientes, pois os índices de retenção podem ser enganosos. As academias devem almejar uma maior fidelidade através de suas marcas. Seus serviços devem ser bem feitos, buscando o comprometimento do cliente. (CONTURSI, 2003; SABA; PIMENTA, 2008).

As academias, de acordo com Henriques (2006), mais do que simplesmente um local para prática de exercícios físicos, são vistas como significado de saúde, qualidade de vida e melhoria do bem estar das pessoas. Nesse sentido, quanto melhor o local e o ambiente, mais essa visão se fortalece, proporcionando uma maior retenção de clientes, e até mesmo, de fidelização. E quando se fala em melhor local e ambiente, compreende-se instalações, equipamentos, qualidade no atendimento e higienização.

Quanto à comparação do custo de manutenção dos clientes em relação à aquisição de novos clientes, Kotler (2000) afirma que manter os clientes atuais pode custar até cinco vezes menos do que atrair novos clientes.

Desta forma visando conhecer mais sobre o tema em questão, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: "As academias de ginástica e musculação utilizam-se de ações estratégicas para fidelizar seus clientes? "

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as ações estratégicas de fidelização de clientes utilizadas pelas academias de ginástica e musculação.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- a) Verificar o conhecimento dos gestores em relação ao nível de satisfação do cliente na academia.
- b) Identificar o perfil das academias.
- c) Identificar o atual mercado das academias na visão dos gestores.
- d) Descrever as ações utilizadas nas academias na retenção de clientes.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho oferece, a oportunidade para o acadêmico concretizar as teorias aplicadas em sala de aula e no estágio desenvolvido.

No mundo atual o número de academias tende a crescer a cada dia. Embora haja um grande interesse por parte da maioria dos adeptos, nota-se que, após um certo período de experiência na academia, muitos desses adeptos começam a perder a motivação e o interesse pela atividade física e, fatalmente, acabam abandonando a sua prática. Levando isso em consideração, busca-se através deste trabalho, avaliar maneiras de fidelizar seus clientes. A fidelização é extremamente importante para os negócios. Sabendo isso serão tratadas neste trabalho as prioridades que influenciam na retenção dos clientes.

Devido ao crescimento dos serviços prestados pelas academias e a maior exigência do mercado, há uma grande tendência maior na profissionalização de pessoas na área da gestão esportiva. Estudos acadêmicos sobre este tema crescem devido à necessidade de pesquisas nesta área, principalmente com objetivos de analisar o mercado e o comportamento do consumidor, para assim serem definidas formas de garantir uma maior fidelização de seus clientes (MICHELLI, 2008).

Este estudo contribuirá para analisar as ações de fidelização do cliente nas academias de ginástica e musculação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 MARKETING

Pitts e Stotlar (2002) definem que marketing é um processo empresarial que se desenvolveu com o crescimento das empresas. Os elementos, funções, princípios e teorias de marketing foram desenvolvidos através de fatores muito estudados, como a expansão da produção industrial, a invenção de novos produtos, o estudo do comportamento humano (Sociologia e Psicologia), estudos populacionais, estudos sobre educação e renda e estudos de novos e diversos mercados.

Estes mesmos autores consideram que os conceitos de marketing evoluíram de um conceito simples para um mais complexo e amplo. Os negócios acontecem numa variedade de ambientes: políticos, sociais e econômicos, os quais estão sempre oferecendo oportunidades e ameaças. Para o administrador esportivo é importante reconhecer e analisar tais ambientes, determinando seus efeitos sobre seu negócio e tomando decisões estratégicas que decidam o sucesso do negócio esportivo.

Conceitos de marketing formam uma filosofia relativa à maneira de se administrar uma empresa. Consiste em três requisitos: analisar as necessidades e desejos das pessoas como base para decidir o que o negócio (ou economia) irá fazer. Selecionar a melhor maneira de atender às necessidades do consumidor alvo da empresa. Alcançar os objetivos de desempenho da organização atendendo aos desejos do consumidor de maneira satisfatória. (CRAVENS & WOODRUFF, 1986 apud PITTS; STOTLAR, 2002).

O marketing mudou em relação a ontem e irá mudar em relação ao amanhã. O marketing muda conforme a sociedade se transforma. Assim como as pessoas mudam seus desejos, o marketing deve mudar para suprir essas carências. Este processo de mudança passa pelo gerenciamento de marketing, processo que tenta compreender e antever uma demanda de um determinado bem ou serviço de forma que possa captar maior número de consumidores para supri-los (CARDIA, 2004)

O marketing de relacionamento, em um sentido mais amplo, constitui um esforço integrado para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo. Não se trata, portanto, de simplesmente desenvolver ações promocionais a partir de um banco de dados; tampouco mover esforços de retenção. Entendido de forma abrangente, o marketing de relacionamento tende a confundir-se com o próprio conceito de marketing, tornando-se sua

espécie de síntese para os dias atuais (GUMMESSON, 2002; PALMER, 2002; PARVATIYAR, SHETH, 2000).

Marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer às necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa. O marketing esportivo tornou-se a função mais importante em um negócio esportivo, pois o crescimento fenomenal da indústria do esporte não dá sinais de esgotamento. Este crescimento implica em um número cada vez maior de empresas e produtos esportivos. Estes produtos significam concorrência, um negócio esportivo compete pelo dinheiro do outro. Vencer esta concorrência significa manter o produto num nível satisfatório. Todo negócio esportivo deve empregar o marketing esportivo como função empresarial, pois este identifica os produtos que os consumidores precisam ou desejam, identifica e analisa a concorrência, desenvolve estratégias e preços, desenvolve estratégias promocionais em relação aos produtos da empresa para atrair o consumidor. Marketing esportivo tem a função de identificar como levar o produto ao consumidor, portanto marketing é um processo, processo é um ciclo contínuo, marketing é uma função que nunca termina (PITTS; STOTLAR, 2002).

## 2.2 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Encantar o cliente é estreitar o laço entre ele e a academia. Atualmente o mercado gera uma concorrência acirrada entre as empresas. Isto é consequência da internacionalização da economia, de um mercado sem diferenciações, baixa qualidade dos administradores e etc. Quem ganha é o cliente que tem um maior poder de negociação com as empresas, assim dificultando o poder de barganha destas. Com isto, o atendimento ao cliente torna-se um forte instrumento de diferenciação, obtendo profundo conhecimento do cliente para torná-lo fiel à empresa. Diga-se que o cliente precisa que seu tempo seja otimizado; ter banheiro com chuveiro e estacionamento podem ser fatores fundamentais para escolha de uma determinada academia (MORAIS; ZULIETTI, 2008).

Segundo Morais e Zulietti (2008) o mercado das academias tem sofrido mudanças constantes nas últimas décadas. Os clientes têm se tornado mais exigentes, e criteriosos, portanto o profundo conhecimento de suas necessidades é fundamental para promover sua satisfação. Em uma academia todos os setores (professores, recepcionistas, serviços gerais) estão envolvidos na prestação de serviço ao cliente. Em consequência disso, todos fazem parte do processo para fidelização do cliente tornando-o satisfeito com os serviços. Tem-se na

avaliação feita pelos clientes uma ferramenta essencial para se ter controle destes serviços, obtendo do próprio cliente as informações necessárias para atingir o padrão estipulado pela empresa.

Segundo Armiliato (2006), se a estratégia da academia é melhorar a retenção de clientes, é preciso organizar-se antecipadamente, utilizando a razão, o equilíbrio e as experiências anteriores. Por exemplo, elaborar outras opções de compra para os clientes ativos, assim como preparar e orientar os coordenadores a organizar eventos em que os alunos que participam, somem pontos e ganhem prêmios, por exemplo.

Existem motivos para acreditar na importância do atendimento ao cliente, podendo até ser pessoal. Clientes satisfeitos provocam menos estresse, tomam menos o tempo dos colaboradores, falam de sua satisfação para outras pessoas, clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e acima de tudo clientes são seres humanos. "Sua empresa são seus clientes". Primeiro satisfaça o cliente nas necessidades básicas, no trivial, depois extrapole e encante. Faça o que ninguém faz (MORAIS; ZULIETTI, 2008).

Segundo GODRI (1998) há quatro elementos essenciais envolvidos no atendimento de qualidade ao cliente: Adequação: seu serviço/produto é o que o cliente realmente quer? Consistência/Confiabilidade: seu serviço/ produto correspondente sempre a um mesmo padrão? Oportunidade: o atendimento é oferecido quando o cliente precisa e durante um período de tempo razoável? Satisfação: o atendimento é oferecido de modo a representar uma experiência agradável para o cliente.

A teoria da equiparação (equilíbrio) é base do que acontece na academia. Quando uma pessoa se matricula, ela acha que já fez um favor ao "escolher a academia". A meta de um bom "serviço ao cliente" é criar constantemente balanços positivos para ele (para ele se sentir o "devedor"). A maioria das pessoas sai não por preço ou tempo, mas simplesmente porque não receberam valor pelo investimento que fizeram. Isso só é possível quando se excede as expectativas básicas dos clientes (ARAÚJO, 2005).

A manutenção dos clientes, tarefa essencial à sobrevivência das empresas, a cada dia que passa, torna-se mais complexa. Assim, as estratégias de relacionamento com os clientes adquirem maior relevância para as academias que devem entender a importância de obter um alto índice de retenção de clientes e maior lucratividade. Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes exige uma gestão sistemática dos relacionamentos. A percepção dos usuários dos serviços deve ser pesquisada constantemente, de forma que as academias possam avaliar os benefícios que mais agregam valor e possam reestruturar seus



programas para encantar, surpreender e reter ou fidelizar seus clientes, focando em prioridades adequadas (LAINO, 2005).

Segundo Christian Munaier, deve-se sempre estar pronto para a competição, vender o produto que a academia possui de forma verdadeira, acompanhar os passos do cliente e sempre estar pronto a ajudá-lo com qualquer situação necessária, mimando e comunicando-se sempre, Este também cita a importância de se cobrar taxa de adesão, como fonte de receita para academia, estimula o cliente a comprar os planos da academia, evitando com isto que as pessoas entrem e saiam o tempo todo oportunizando uma margem para trabalhar em campanhas e promoções. (informação verbal)<sup>1</sup>.

### 2.2.1 O cliente

O cliente é extremamente importante para o sucesso dos negócios. Para desenvolver o marketing frente a seus clientes é importante entender suas necessidades, desejos, vontades, hábitos, valores e anseios. Poucas academias preocupam-se com esses fatores, poucas realizam pesquisas prévias com o cliente. Os resultados encontrados em pesquisas prévias ajudam a elaborar um plano de negócio adequado ao segmento. Grande parte das academias desconhece seu público por isso perde grandes oportunidades de atendê-los melhor (SABA; PIMENTA, 2008).

Uma das ações mais valiosas do profissional de Educação Física é contribuir na "reprogramação" da autoestima das pessoas. Neste sentido, a academia deve ser apresentada como um oásis, um abrigo na tempestade. "Esqueça a confusão lá fora; venha aqui, pois nós cuidaremos de você". (SABA e PIMENTA, 2008, p. 55)

Paz (2005) ressalta que, dentre os fatores que geram altos níveis de insatisfação nos alunos de musculação, a atenção prestada pelos professores, bem como a sua motivação para o trabalho, são os principais. Estar motivado para trabalhar e prestar a atenção devida ao aluno são aspectos que fazem parte de uma boa conduta de atendimento.

O cliente deve ser tratado como rei; o atual e verdadeiro patrão, pois do cliente vem os recursos financeiros para os pagamentos de salários, contas, impostos. Portanto relacionar-se com o cliente de forma extraordinária é a estratégia para garantir que se encante e se identifique com a empresa o tornando-o fiel a está . Desencantar um cliente, nem pensar! Ser normal não basta. (EVANGELISTA; LIMA, 2004)

---

<sup>1</sup> Notícia fornecida por Christian Munaier no Meeting sobre GESTÃO E MARKETING PARA CONQUISTAR CLIENTES EM ACADEMIAS , em Balneário Camboriú, em 12 e 13 de outubro de 2012.

Oferecer soluções específicas é uma forma de segmentar a sua oferta. Todavia nunca se deve esquecer de avaliar o custo da customização. Lembre-se de que quase tudo pode ser copiado, portanto conheça seu cliente e procure se antecipar aos concorrentes. O mercado das academias tem sofrido mudanças constantes nas últimas décadas. Os clientes têm se tornado mais exigentes, e criteriosos, portanto o profundo conhecimento de suas necessidades é fundamental para promover a sua satisfação. Quanto maior a customização dos serviços (maior variedade de aulas, diferentes opções de aparelhos para mesmos grupamentos musculares, maior variedade e oferta de serviços associados com estacionamento, orientação nutricional) maior poderá ser o impacto nos custos do negócio e a questão passa a ser o quanto o seu cliente está disposto a pagar. (ARAÚJO, 2005).

Segundo Kotler (1996) as pessoas são diferentes. Quanto mais customizada a oferta em função do perfil dos clientes, maiores as chances de fideliza-los. Um cliente fiel é dinheiro no bolso, um cliente fiel está menos propenso a evadir e pode tornar-se mais rentável ao longo do tempo.

Os clientes possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviço e também possuem diferentes expectativas sobre diferentes fornecedores de serviço que estão oferecendo os mesmos benefícios. Por causa do número elevado de variáveis envolvidas, é difícil saber com clareza o que os clientes esperam dos serviços, restando aos fornecedores compreenderem as expectativas que os clientes têm em relação às suas ofertas específicas de serviço (MICHELLI, 2008).

Para Kotler (2006) as informações advindas dos clientes são de suma importância. Segundo o autor, a satisfação é a chave para a retenção de clientes e, portanto, os mesmos devem ser ouvidos constantemente.

### **2.2.2 Qualidade na prestação de serviços**

O primeiro atendimento prestado pela equipe da recepção é o primeiro passo e de fundamental relevância para conquista do número de alunos do empreendimento: é o cartão de visitas da academia escolhida pelo cliente, cliente este que escolheu essa academia para melhorar sua qualidade de vida e consolidar projetos pessoais e isto influenciará suas decisões de fidelização ou não ao estabelecimento (EVANGELISTA; LIMA, 2004; GERSON, 2001).

A qualidade dos serviços oferecidos precisa agregar o valor que o cliente considere justo, quanto o cliente paga em troca do que recebe (SABA; PIMENTA, 2008). Agregar valor não é melhorar algo já percebido como bom ou ótimo pelo cliente, agregar

valor é melhorar a qualidade em uma ou mais características do serviço que, de fato, são relevantes para a escolha do consumidor. (AZEVEDO apud SABA; PIMENTA, 2008).

Para Saba e Pimenta (2008) criar um diferencial para destacar-se no mercado é essencial, diferenciar os serviços pode resultar em mais clientes para a academia, através da criatividade e inovação. Aproveitando os recursos já existentes e ideias pode-se criar atividades sem custos adicionais de equipamento, inovando e gerando uma satisfação para o cliente quanto ao serviço prestado. A academia precisa ser "a academia" para o cliente, que precisa sentir que é bem recebido, bem tratado, não somente orientado para prática dos exercícios. O profissional da academia precisa estar ali para recepcionar o cliente, conversar sobre futebol, festa, comida, ou seja com o que o cliente quiser conversar, estimulá-lo durante o exercício, perceber sua ausência e pedir ao departamento responsável para entrar em contato e descobrir o motivo da ausência, fazê-lo alcançar seus objetivo e superar seus limites. Isso torna-se para o cliente o ambiente ideal, com boas possibilidades de torna-lo fiel a esta academia.

Os clientes possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço antes de efetuarem a compra de um serviço, seja com base em necessidades individuais, recomendações de terceiros, experiências passadas ou propaganda de um fornecedor de serviço. Após comprarem e utilizarem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com aquilo que realmente receberam (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Entretanto, caso a entrega do serviço fique dentro da sua zona de tolerância, acharão que é adequado, porém se a qualidade real estiver abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorrerá uma discrepância, uma lacuna na qualidade entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente, podendo levar este cliente a buscar um novo local.

Uma vantagem competitiva sustentável existe quando a estratégia de criação de valor adotada por uma empresa não está sendo implementada pelos concorrentes atuais ou potenciais, e quando tais competidores não são capazes de imitar, nem por meio da duplicação nem da substituição, os benefícios provenientes de tal estratégia (ROWE; BARNES, 1998 apud MICHELLI, 2008).

De acordo com Porter (1989), uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo é o esteio fundamental para um desempenho organizacional acima da média. Neste sentido, o autor amplia a discussão afirmando que tal vantagem competitiva pode advir de três estratégias genéricas, que são, respectivamente: liderança em custo, diferenciação e enfoque (escolha de um ambiente competitivo estrito). O grande perigo é a não definição, por parte da empresa, de qual estratégia adotar. A indefinição estratégica ou a tentativa de alcançar um

meio-termo fará com que a empresa venha a não possuir qualquer vantagem competitiva, a qual está intimamente relacionada com a criação de valor para o cliente.

A organização dos equipamentos precisa ser acompanhada de perto pelos gestores, a fim de que limpem e arrumem de maneira uniforme (SABA, 2006). Quanto à higienização, que muitas vezes é vista como um aspecto secundário nas academias, comumente exerce um forte poder restritivo nas pessoas, ou seja, as pessoas não escolhem qual academia frequentar somente porque é limpa, mas preferem não frequentar uma academia higienizada inadequadamente, ferindo dois princípios geralmente almejados pelos clientes: a saúde e o bem-estar (HENRIQUES, 2006).

Segundo Christian Munaier deve-se seguir algumas regras na qualidade dos serviços prestados: a) para cada 100 alunos deve-se oferecer no mínimo 1 esteira e outros aparelhos aeróbicos, b) para cada 10 clientes uma vaga de estacionamento, 15% da estrutura física deve ser de vestiários e d) 5% da arrecadação ser destinado a reinvestimentos (informação verbal).<sup>2</sup>

Quanto à qualidade dos alimentos oferecidos dentro das academias, quando for o caso, Henriques (2006) sugere que é preciso minimizar os riscos de infecção alimentar através de alimentos ingeridos dentro do estabelecimento. Segundo ele, essa deve ser uma preocupação constante dos administradores que optam por ter uma lanchonete dentro da academia. Este aspecto também pode ser explorado como um diferencial, uma preocupação com a saúde dos clientes.

### **2.2.3 Funcionários**

O funcionário é um parceiro fundamental para o sucesso e/ou fracasso do empreendimento: investir em bons profissionais é essencial para uma academia, o contato com os funcionários (recepção, profissionais de educação física, auxiliares de serviço e demais colaboradores) pode oferecer a primeira oportunidade de encantar o cliente. As academias necessitam de funcionários que assumam cada vez mais o papel comercial, os profissionais de educação física precisam ampliar seus serviços para que os clientes sintam uma segurança e eficiência destes e que estes profissionais percebam que suas atitudes podem contribuir para retenção dos clientes na academia. Os mesmos autores dizem que todos os funcionários devem exercer as tarefas de vender e reter clientes, todos devem usar sua

---

<sup>2</sup> Notícia fornecida por Christian Munaier no Meeting sobre GESTÃO E MARKETING PARA CONQUISTAR CLIENTES EM ACADEMIAS, em Balneário Camboriú, em 12 e 13 de outubro de 2012.

inteligência em favor do negócio, pois quando as pessoas atuam como parceiras da organização, as possibilidades de crescimento do negócio são maiores (SABA; PIMENTA, 2008).

Para Pereira (2005), empregados que possuem atitudes negativas, indecisões, medo de correr riscos, perfeccionismo e mau humor são fatores que impedem o sucesso de uma academia. A autora destaca que os empregados precisam ser positivos, tomar decisões rápidas, assumir riscos, ser honestos, bem humorados, fazer coisas diferentes, escrever objetivos e metas, admitir quando não sabem, e ter sensibilidade. Estes são fatores para levar a academia ao sucesso.

Quem trabalha no atendimento ao público deve estar preparado para lidar com diferentes situações que ocorrem neste setor. Não existe uma rotina, todos devem ser treinados no desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal, que enfoquem metodologias e estratégias para conquistar e cativar os clientes (EVANGELISTA;LIMA, 2004).

Para Dias (2003), a fidelidade é considerada a primeira etapa da conquista do relacionamento de marketing, pois é mais complicado atrair um cliente novo para a academia do que manter um atual na mesma. Ou seja, tem que se investir na relação equipe de gestão e aluno, pois é dessa relação que se inicia o processo de uma gestão de excelência.

Não se pode esquecer que a gestão inovadora não é aquela que só se preocupa com os clientes e sim aquela que respeita e possui um relacionamento tranquilo e amigável com os seus colaboradores. Pois estes sim são os verdadeiros responsáveis pelo crescimento e fidelização das empresas no processo (SANTOS; FRANCO, 2011).

O colaborador deve conhecer tudo o que a academia vende, trabalhar intensamente, cuidar da aparência, ter atitudes positivas, confiança no trabalho, honestidade, foco nos clientes e ser uma pessoa entusiasmada com o trabalho, esses atributos levam uma academia a ser diferente no mercado.

Manter-se atualizado é imprescindível no mercado atual: a cada dia surge uma nova ideia, tecnologias que modificam o mercado em diferentes áreas, o que leva a entender que a graduação no ensino superior é apenas o início e o mínimo para se ter uma gestão consciente. O mercado hoje oferece cursos de pós graduação em gestão esportiva, muitas palestras sobre gestão de academia, até mesmo cursos para recepcionistas de academias são encontrados com frequência nos meetings de educação física. É importante que o gestor esteja atento e realize estas atualizações.

## 2.2.4 Mercado do exercício físico

Saúde representa muito mais que a ausência de doenças. A Organização Mundial da Saúde (OMS) ampliou este conceito em 1940, enfatizando que o equilíbrio; vigor físico; disposição mental; boa convivência social; e energia espiritual fazem parte da saúde. Um dos setores que mais crescem é o de serviço voltado para o bem estar: vitaminas e suplementos nutricionais; comidas orgânicas; cirurgias plásticas; medicina preventiva; e também tudo que é relacionado a exercícios físicos (SABA; PIMENTA, 2008).

O Brasil respondeu por metade do faturamento da indústria do exercício físico da América Latina em 2006, fechando o ano com US\$ 801.150 milhões, segundo dados divulgados pela Fitness Brasil. Foi o suficiente para o Brasil subir um degrau no mercado mundial de exercício físico: pulou do quarto lugar em 2000 para o terceiro lugar em 2006. Portanto, há uma tendência bastante nítida de crescimento que deve servir de estímulo aos investidores. (SABA; PIMENTA, 2008, p.28)

Mesmo com perspectivas otimistas o mercado do exercício físico é imaturo no Brasil, a existência deste negócio é algo novo, o setor de academias e clubes esportivos não completou nem 5 décadas, o grande número de gestores com pouco relacionamento entre si fragmenta o mercado tornando iniciativas conjuntas em prol da organização ou reivindicando incentivos à importação de equipamentos, entre outras possibilidades, algo difícil de ser realizado. A disputa entre as academias é predatória, tem-se uma quantidade de produtos semelhantes com pouca variação e disputas pelos alunos através do preço e não pelo valor de seus serviços, a grande maioria das academias apresenta problemas na venda de seus serviços e na retenção de alunos (SABA; PIMENTA, 2008).

O segmento de academias, segundo Saba e Pimenta (2008), apresenta aspectos que nem sempre aparecem em outros mercados, grande parte dos profissionais não está qualificado para atender o seu cliente. Não existem caminhos definidos para a progressão da carreira, muitos profissionais migram para outras áreas, por isso nota-se que em geral os profissionais atuantes em academia são jovens. Estes autores ressaltam ainda que o horário de funcionamento da academia gera muitas vezes dificuldades de relacionamento familiar pois os horários de maior frequência da academia normalmente conflitam com os horários em que as famílias promovem seus encontros.

### **2.2.5 Público Alvo**

Segundo Saba e Pimenta (2008) a razão de ser de todo serviço é o consumidor. Nas academias, em geral o público alvo é o cliente de outra academia, quando deveriam ser as pessoas que estão em casa, pessoas de várias faixas etárias que são sedentárias e que precisam de uma motivação para dar início a uma vida mais saudável. Esta rotina não é feita por milhões de brasileiros, clientes que através de campanhas publicitárias podem tornar-se clientes fiéis à academia.

A OMS aponta o sedentarismo como sendo o principal fator de risco para doenças crônicas como hipertensão, diabetes tipo II, osteoporose, câncer, depressão e etc. Por isso a OMS recomenda 30 min. de atividades moderadas de preferência todos os dias da semana. Essas atividades contribuem para a prevenção de todas essas doenças. Pesquisa realizada pela Prevenção da Sociedade Brasileira de Cardiologia/FUNCOR em 2006 revelou que 86% da população de 2.012 brasileiros entrevistados acreditam que a falta de exercícios contribuem para o aumento de doenças cardiovasculares, mas mesmo assim 50% dos entrevistados não fazem atividades físicas semanalmente ou diariamente. Os idosos são os mais sedentários: 57% entre os que tem 60 e 70 anos não se exercitam (SABA; PIMENTA, 2008). Um grande grupo que é alvo das academias e que precisa de uma motivação para dar início as atividades.

A rotina das pessoas do mundo atual é muito sedentária, a maioria locomove-se com carros, transporte público e evitam as caminhadas para o trabalho. Segundo Saba e Pimenta (2008) é possível deduzir que a grande maioria da sociedade brasileira não possui uma rotina saudável, sendo uma população que precisa ser conquistada e levada para as academias.

### **2.2.6 Valorização da marca**

Para as empresas, a marca é a síntese do valor de franquia de mercado de seus produtos e serviços, bem como das empresas e instituições em si e, mesmo, de pessoas que atuam como produtos. Já para os consumidores, "a marca é a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas instituições ou, mesmo, pessoas com as quais eles se relacionam" (SAMPAIO, 2002).

A marca escolhida para a academia precisa ser bem estudada, é uma representação simbólica da empresa que busca associar à academia a uma imagem de qualidade ou a um diferencial ante a concorrência. A marca bem sucedida transmite a ideia de que a academia é

bem qualificada. A marca pode encurtar o caminho entre avaliação de alternativas do cliente por uma ou outra academia. Isso funciona como atrativo, pois quem tem poder de compra pode ir direto às melhores marcas do mercado, consideradas pelo cliente. A marca deve merecer atenção especial no negócio e estar presente não somente na fachada da academia, mas no layout, no adesivo dos equipamentos de musculação, nas fichas, no uniforme dos professores, nos folhetos e etc. Espera-se no final que a marca seja reconhecida perante a concorrência e o mercado, traga status social para atrair consumidores, seja valorizada pela equipe e seja apresentada aos prováveis clientes, por meio de todos os possíveis canais de comunicação. A economia em propaganda para uma empresa independente da área pode afetar negativamente a imagem, devendo-se estudar os propósitos da empresa com cautela para utilização no material de publicidade, pois a campanha publicitária organizada representará seus serviços e é a primeira imagem que os futuros clientes terão da empresa (SABA; PIMENTA, 2008).

Segundo Christian Munaier, os valores e condutas que a marca representam, são de extrema importância para os negócios, é preciso saber como o time enxerga a empresa, como a comunidade enxerga a empresa e seus colaboradores, por isso é importante sempre estar atendo a ações internas, sociais e ambientais que possam fortalecer sua marca (informação verbal).<sup>3</sup>

No mercado atual a marca é muitas vezes a escolha do cliente, todo gestor precisa estar atento a isso e na melhor maneira possível deve-se explorar esta marca da academia, tornando uma parte importante na estratégia de fidelização.

---

<sup>3</sup> Notícia fornecida por Christian Munaier no Meeting sobre GESTÃO E MARKETING PARA CONQUISTAR CLIENTES EM ACADEMIAS, em Balneário Camboriú, em 12 e 13 de outubro de 2012.



## **3 MÉTODO**

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Esta pesquisa procura explorar e analisar o conteúdo sobre o assunto gestão em academias de ginástica e musculação em relação à fidelização de clientes. Portanto, segundo Leite (2004), pode ser classificada como sendo uma pesquisa exploratória e qualitativa, quanto aos seus objetivos, pois se baseia mais no empirismo, sem a elaboração de hipóteses de pesquisa, explorando algo que ainda não é considerado ciência, mas que serve de base a outros tipos de pesquisa. O autor destaca a importância desse tipo de pesquisa, afirmando que o fundamento científico da mesma se justifica-se pela bibliografia pouco aprofundada sobre o tema escolhido.

### **3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA**

#### **3.2.1 População**

A população desse estudo compreendeu as academias de ginástica e musculação da região dos bairros Trindade, Santa Mônica e Córrego Grande, localizados na cidade de Florianópolis - SC.

#### **3.2.2 Amostra**

Participaram sete coordenadores de academias de ginástica e musculação da região dos bairros Trindade, Santa Mônica e Córrego Grande na cidade de Florianópolis.

A escolha dos participantes foi não probabilística intencional. Numa pesquisa não probabilística os participantes são escolhidos de forma não aleatória, existindo um procedimento de seleção dos elementos da população, seguindo critérios estabelecidos pelo pesquisador (MOLINA; TRIVIÑOS, 2004).

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa do estudo foi um questionário construído e validado por Mauricio Michelli (2008), com quinze perguntas aos gestores de academia. O questionário possui perguntas abertas e foi respondido com as palavras dos gestores.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Sul de Santa Catarina (CEP - Unisul), foi realizado o contato com o clube/academia para agendar uma reunião e apresentação do estudo. Após isso foi exposto os objetivos do estudo aos participantes que concordaram em participar, estes assinaram o termo de ciência e concordância entre as instituições.

Após isto foi aplicado o questionário juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se a análise e a interpretação dos resultados, valendo-se da técnica da análise de conteúdo foram gerados gráficos e tabelas no Excel. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é organizada cronologicamente em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Considerando a ótica do pesquisador, é estabelecido como critério de identificação dos dados para análise, o valor das observações e sua relevância para os objetivos propostos pelo estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

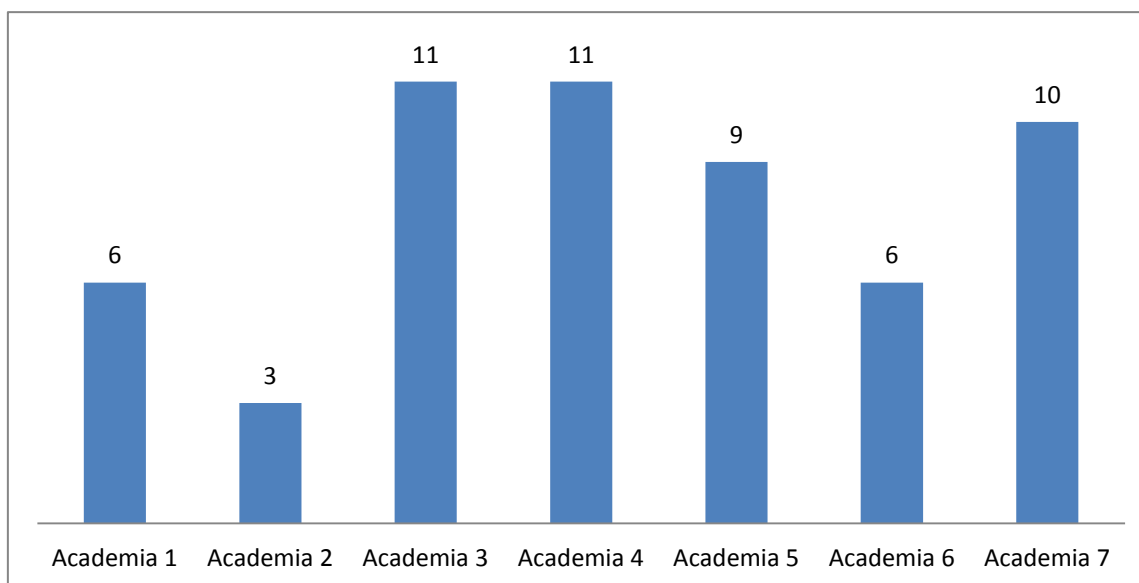
Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados, os quais estão organizados em quatro tópicos que se relacionam com os objetivos determinados no estudo.

Após a coleta, foi feito o levantamento dos dados obtidos no questionário aplicado a sete coordenadores em academia de musculação e ginástica que atuam na região dos Bairros Trindade, Santa Mônica e Córrego Grande em Florianópolis - SC. As respostas foram transcritas e tabuladas; após isto procedeu-se a análise e a interpretação dos resultados, valendo-se da técnica da análise de conteúdo.

### 4.1 PERFIL DAS ACADEMIAS PARTICIPANTES

Na primeira parte será apresentando o perfil das academias participantes.

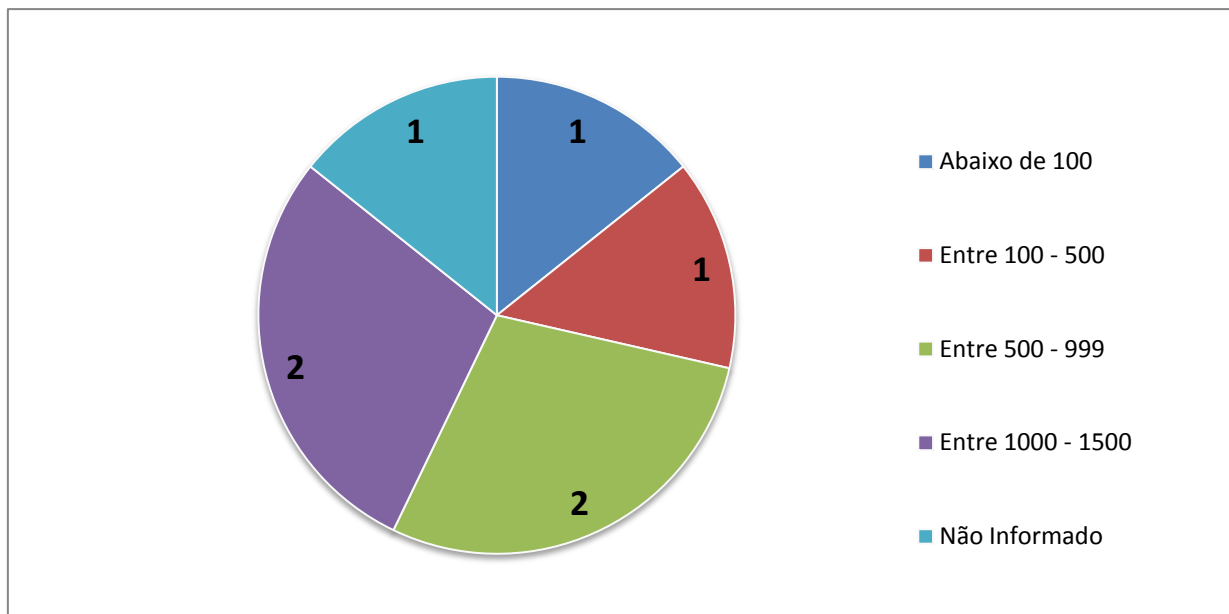
Gráfico 1 - Anos no Mercado



Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No gráfico 1 encontra-se o tempo de mercado das academias participantes. A média entre as academias pesquisadas ficou em oito anos de mercado. Na região pesquisada, é visível o aumento das academias de ginástica e musculação nos últimos anos, o cliente possui uma oferta muito grande nesta região, assim a qualidade dos serviços prestados precisa ser satisfatória para o aluno, caso contrário ele irá procurar outra academia.

Gráfico 2 - Número de clientes



Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

No gráfico 2 é possível analisar o número de clientes das academias. Foram pesquisadas academias de pequeno porte (Studios) que possuem até 300 clientes e academias de médio a grande porte que possuem entre 500 e 1.500 clientes, possuindo uma oferta de serviços diferenciada, incluindo diversas modalidades.

Segundo Araújo (2005) muitos clientes relacionam sua saída ao fato da academia estar lotada, o que leva a entender que o número de clientes e espaço físico precisam ser levados em consideração no gerenciamento de uma academia.

O número de clientes é muito importante, pois dele sai toda a receita gerada para a academia. Assim, é preciso encontrar o número mínimo de clientes para que a academia possa atingir seu ponto de equilíbrio: pagar todos os impostos, colaboradores, contas diversas, ter capital de giro e gerar lucro.

Tabela 1 - Modalidades oferecidas

<b>Modalidades</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Musculação</b>	7	30,4%
<b>Ginástica</b>	5	21,8%
<b>Pilates</b>	5	21,8%
<b>Lutas</b>	4	17,4%
<b>Outros</b>	2	8,6%
<b>Total</b>	23	100%

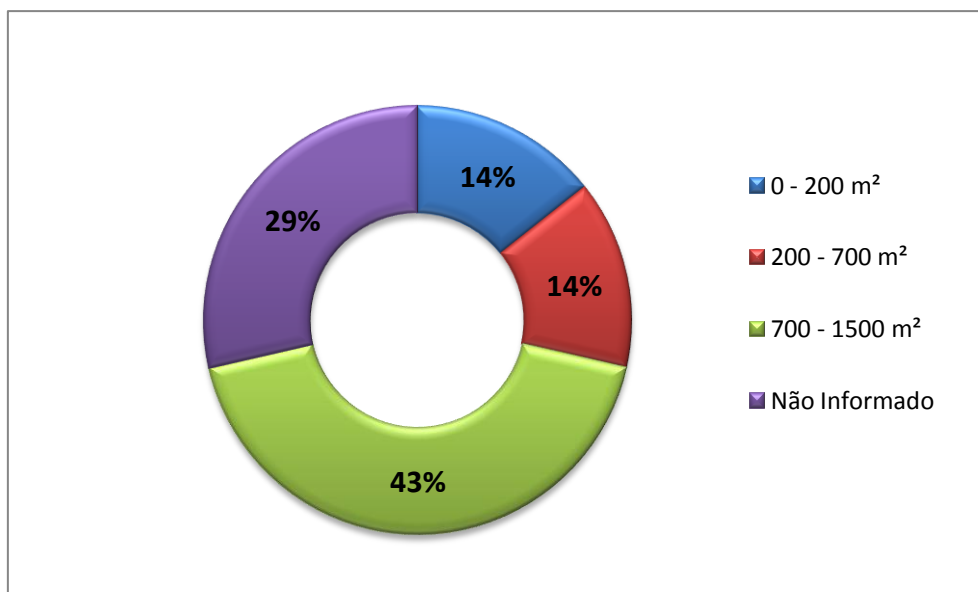
Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Analisando a tabela 1, é possível notar quais as principais modalidades oferecidas pelas academias pesquisadas. A musculação é a principal modalidade em todas as academias pesquisadas (30,4%), mas percebe-se uma forte participação da ginástica (21,8%) e do pilates (21,8%). Lutas (17,4%) está na maioria das academias. Segundo Saba e Pimenta (2008) é importante saber a tendência do mercado e oferecer o que está nos holofotes da mídia. O item "outros" representado na tabela corresponde a modalidades diferenciadas como grupo de corrida, duathlon (corrida e bike) e alongamentos com bola.

Uma academia do mercado atual que queira entrar na disputa por clientes deve estar em constante renovação, mantendo as atividades que já possuem uma boa procura e oferecer as novas atividades que aparecem no mercado, trabalhando com qualidade e buscando diferenciar-se das demais. O cliente ao realizar uma pesquisa nas academias, e encontrar uma variedade de modalidades pode querer personalizar seus treinos, optando por academias que ofereçam planos com modalidades diferenciadas.

As academias pesquisadas seguem este modelo imposto ao mercado, pois sabem que se não se adaptarem estarão perdendo espaço para os concorrentes, estes sempre dispostos a melhorar seu número de alunos e a fidelização destes.

Gráfico 3 - Tamanho das instalações físicas



Fonte: Elaboração dos autores, 2012

O gráfico 3 destaca o tamanho das instalações físicas das academias. Foi notado que quase metade das academias possui uma estrutura física maior que 700m<sup>2</sup> (43%).

Segundo Saba (2006), o espaço interno das academias deve ser amplo e agradável, de forma a facilitar o convívio entre as pessoas. Como dicas importantes para um ambiente que favoreça o bem-estar dos clientes e a amizade entre os frequentadores, o autor sugere que os corredores de acesso aos ambientes sejam largos e iluminados, tenham ventilação adequada, pisos antiderrapantes visando à segurança dos usuários, acesso facilitado, inclusive com rampas ou elevadores para portadores de necessidades especiais, isolamento acústico entre os ambientes, visando proteger os clientes de barulhos indesejáveis do ambiente externo.

Segundo Christian Munaier (2012), a taxa de ocupação máxima em uma academia deve ficar em 1,5 alunos por m<sup>2</sup>, e a média 0.8 alunos por m<sup>2</sup>. Seguindo esta conta básica, o espaço da academia será mais confortável para seus clientes. (informação verbal)<sup>4</sup>.

É importante que as instalações físicas tenham tamanho suficiente para todos os equipamentos, vestiários e a circulação dos clientes com espaços amplos promovendo a segurança. Entende-se que superlotar a academia trará diversos problemas para sua gestão, pois os alunos ficarão descontentes e logo poderão desligar-se da academia.

<sup>4</sup> Notícia fornecida por Christian Munaier no Meeting sobre GESTÃO E MARKETING PARA CONQUISTAR CLIENTES EM ACADEMIAS, em Balneário Camboriú, em 12 e 13 de outubro de 2012.

Tabela 2 - Número de Professores

<b>Academias</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Academia 1</b>	3	4,16%
<b>Academia 2</b>	15	20,83%
<b>Academia 3</b>	12	16,66%
<b>Academia 4</b>	16	22,22%
<b>Academia 5</b>	3	4,16%
<b>Academia 6</b>	12	16,66%
<b>Academia 7</b>	11	15,27%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Analisando a tabela 2, verificou-se duas academias que são de menor porte e não necessitam de muitos professores. As demais, por oferecerem diversas modalidades e possuírem um número de clientes maior, possuem mais professores para oferecer um atendimento de qualidade. Segundo Saba e Pimenta (2008), é importante analisar a relação entre número de professores e clientes, é preciso entender quantos alunos estão sendo assistidos eficientemente por estes professores: quanto menor esse quadro de professores, mais difícil fica o atendimento personalizado, e a qualidade exigida pelos clientes fica prejudicada.

Os clientes sentem a necessidade do bom atendimento, do profissional pronto para atendê-lo. A falta destes pode causar uma insatisfação, gerando a saída do cliente da academia, tornando a fidelização mais difícil. Por isto é necessário ficar atento aos momentos e aulas com mais alunos, priorizando mais profissionais nestes horários de pico.

Tabela 3 - Formação do Profissional

<b>Formação</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Educação Física</b>	6	66,66%
<b>Administração</b>	2	22,22%
<b>Outros</b>	1	11,11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Na tabela 3 foi identificado que a grande maioria dos coordenadores entrevistados tem formação acadêmica em educação física (66,66%), seguidos por administração (22,22%).

Saba (2006) afirma que é importante que o gestor e sua equipe estejam constantemente se especializando, pois conhecendo os serviços que são prestados, a satisfação e a retenção dos clientes são maiores.

Com tantas variáveis no mercado e atribuições, a formação específica do gestor torna-se imprescindível para o sucesso da gerência. (MICHELLI, 2008)

Manter-se atualizado é importante no mercado atual, pois a cada dia surge uma nova ideia, tecnologias que modificam o mercado em diferentes áreas, o que leva a entender que a graduação no ensino superior é apenas o início e o mínimo para se ter uma gestão consciente. O mercado hoje oferece cursos de especialização em Gestão Esportiva cursos de capacitação de gestão de academia e até mesmo cursos para recepcionistas de academias. É importante que o gestor esteja atento e incentive a sua equipe a fazer estas atualizações.

Tabela 4 - Público frequentador

<b>Academias</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masc./Fem.</b>
<b>Academia 1</b>	0	1	0
<b>Academia 2</b>	0	0	1
<b>Academia 3</b>	0	0	1
<b>Academia 4</b>	0	0	1
<b>Academia 5</b>	0	0	1
<b>Academia 6</b>	0	0	1
<b>Academia 7</b>	0	0	1
<b>Total</b>	0	1	6

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Analisando a tabela 4, foi possível identificar uma academia onde o público-alvo são apenas as mulheres e as demais academias possuem um público misto. Segundo os coordenadores, a faixa etária compreendida fica entre 10 a 90 anos.

Segundo Saba e Pimenta (2008), a razão de ser de todo serviço é o consumidor. Nas academias, o público alvo é o cliente de outra academia quando deveriam ser as pessoas que estão em casa, pessoas de várias faixas etárias que são sedentárias e que precisam de uma motivação para dar início a uma vida mais saudável. Esta rotina não é feita por milhões de



brasileiros, clientes que através de campanhas publicitárias podem se tornar clientes fiéis a academia. Entendendo o potencial crescimento deste mercado do ramo de atividades físicas, tem-se o desafio de atrair estes clientes já praticantes e que procuram melhores atendimentos e serviços, buscam a qualidade.

#### 4.2 IMPRESSÃO SOBRE O MERCADO DE ACADEMIAS

Tabela 5 - Impressão do mercado

<b>Impressão</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Mercado em crescimento</b>	6	27,37%
<b>Aumento da procura por academias</b>	3	13,63%
<b>Profissionais bem preparados</b>	3	13,63%
<b>Melhores serviços no mercado</b>	3	13,63%
<b>Clientes mais exigentes</b>	2	9,09%
<b>Concorrência grande</b>	5	22,72%
<b>Total</b>	22	100%

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Na tabela 5 percebe-se que para a grande maioria dos entrevistados o mercado de academias de ginástica está em amplo crescimento (27,37%), junto com a grande concorrência (22,72%).

Saba e Pimenta (2008) acreditam que se deve analisar a concorrência pois podem apontar erros e acertos dos seus serviços. Conhecer a concorrência torna-se obrigatório para formulação de estratégias e táticas para o crescimento e ganho de mercado da academia.

De acordo com Milan (2006), o mercado apresenta um crescente nível de competitividade e o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, fazendo com que tomem conhecimento do valor que têm para a empresa, e que os clientes, conseqüentemente, valorizem a preferência que lhes foi conferida.

O mercado em crescimento e a concorrência exigem mudanças. Fica claro que as academias precisam estar sempre atentas ao mercado, caso contrário serão atropelados pelos seus concorrentes. Aos que não apreciam a concorrência e que não aplicam as mudanças constantemente em sua academia, podem ter como resultado uma fraca retenção de seus clientes num futuro próximo.

#### 4.3 PARA UM SERVIÇO DE QUALIDADE O QUE É CONSIDERADO IMPORTANTE

Tabela 6 - Critérios considerados mais importantes para um serviço de qualidade

<b>Critérios</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Atendimento</b>	7	36,85%
<b>Equipamentos</b>	4	21,05%
<b>Limpeza</b>	5	26,32%
<b>Arquitetura</b>	3	15,78%
<b>Total</b>	19	100%

Fonte: Elaboração dos autores, 2012

Para os entrevistados foi notório ao analisar a tabela 6 acima, que o atendimento como critério é o mais importante para prestação de um serviço de qualidade em academias (36,85%)

Saba (2012) ressalta que o professor tem como função ensinar, tirar dúvidas dos clientes, controlar sua assiduidade, motivar para que não desistam e tornar prazeroso seu treino. Pode-se entender então, que para um bom atendimento, necessita-se de bons profissionais.

Segundo Christian Munaier (2012) deve-se seguir algumas regras na qualidade dos serviços prestados; é necessário 1 esteira para cada 100 alunos ou outros aparelhos aeróbicos; para cada 10 clientes uma vaga de estacionamento; 15% da estrutura física deve ser de vestiários (segundo o autor os vestiários tem papel importante na escolha dos clientes) e 5% da arrecadação deve ser destinada a reinvestimentos, pois a academia em geral necessita de reformas e melhorias com frequência (informação verbal).<sup>5</sup>

Qualidade de serviço é o principal fator que leva à satisfação do cliente com o serviço prestado, o que pode no futuro gerar sua fidelização. Também atualizar os colaboradores da academia e seus gestores é imprescindível, uma vez que isso agregara valor e irá gerar profissionais com nível técnico melhor. Não esquecendo que a limpeza e os equipamentos de qualidade são partes importantes da academia.

<sup>5</sup> Notícia fornecida por Christian Munaier no Meeting sobre GESTÃO E MARKETING PARA CONQUISTAR CLIENTES EM ACADEMIAS, em Balneário Camboriú, em 12 e 13 de outubro de 2012.

Tabela 7 - De que forma os critérios considerados mais importantes são oferecidos.

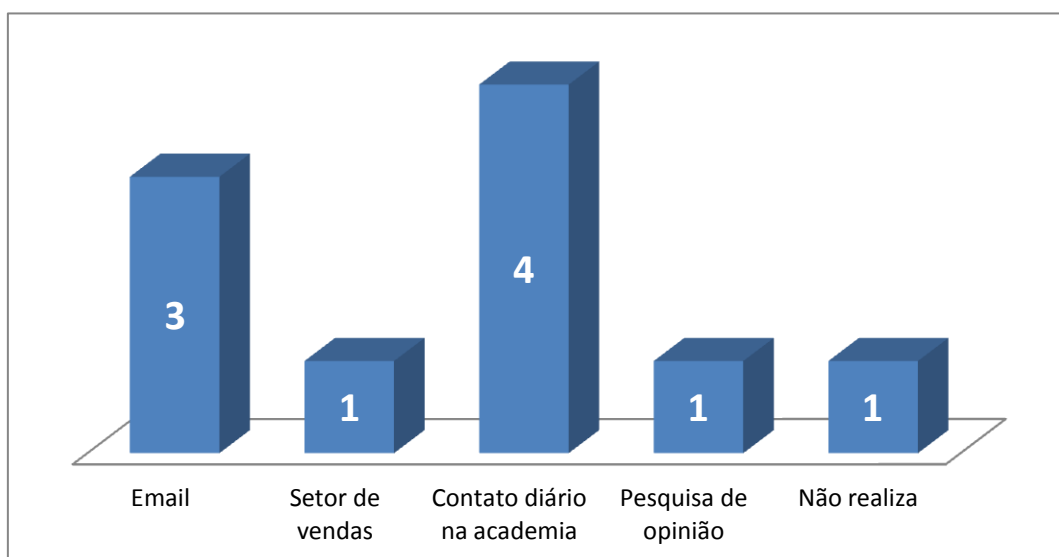
<b>Cr�terios</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Qualifica�o dos profissionais</b>	4	50%
<b>Avalia�es peri�dicas</b>	1	12,5%
<b>Produtos de qualidade</b>	1	12,5%
<b>Atendimento de maneira individual</b>	1	12,5%
<b>Prioridades dos alunos</b>	1	12,5%
<b>Total</b>	8	100%

Fonte: Elabora o dos autores, 2012.

Dando continuidade, na tabela 7 percebe-se que 50% das academias entrevistadas oferecem uma qualifica o profissional a seus funcionários, tornando-os mais aptos a desenvolver um atendimento de qualidade, com objetivo de fidelizar seus clientes.

Funcionários que possuem atualiza es, aperfeiçoamento contínuo, tendem a oferecer um serviço melhor aos clientes, por isso a importância da empresa oferecer treinamentos e cursos aos colaboradores.

Gráfico 4 - Como   feita avalia o de satisfa o



Fonte: Elabora o dos autores, 2012.

No gráfico 4 foram destacadas as principais formas que as academias entrevistadas utilizam para avaliar a satisfa o de seus clientes. Verifica-se que a grande

maioria utiliza o contato diário com o cliente para obtenção de dados e também utilizam-se do email, como uma forma de comunicação.

Saba (2012) cita que as academias devem ter um serviço de atendimento ao cliente (SAC), para o cliente que desejar fazer uma manifestação: elogio, sugestão ou reclamação. Além do email e telefone que são um grande veículo de comunicação para obter informações do cliente.

Para Kotler (2006) as informações advindas dos clientes são de suma importância, pois, a satisfação é a chave para a retenção de clientes e, portanto, os mesmos devem ser ouvidos constantemente.

A percepção pelos usuários dos serviços deve ser pesquisada constantemente, de forma que as academias possam avaliar os benefícios que mais agregam valor e possam reestruturar seus programas para encantar, surpreender e reter ou fidelizar seus clientes, focando em prioridades adequadas (LAINO, 2005).

Prosseguindo a análise do gráfico 4, percebe-se que algumas academias utilizam mais de uma maneira de avaliar a satisfação de seus clientes, e que uma academia não faz avaliação alguma. Isto pode provocar dificuldades na sua gestão no momento em que for tomar decisões estratégicas e implementar ações na academia que necessitam da visão e informação que o cliente forneceu para a mesma.

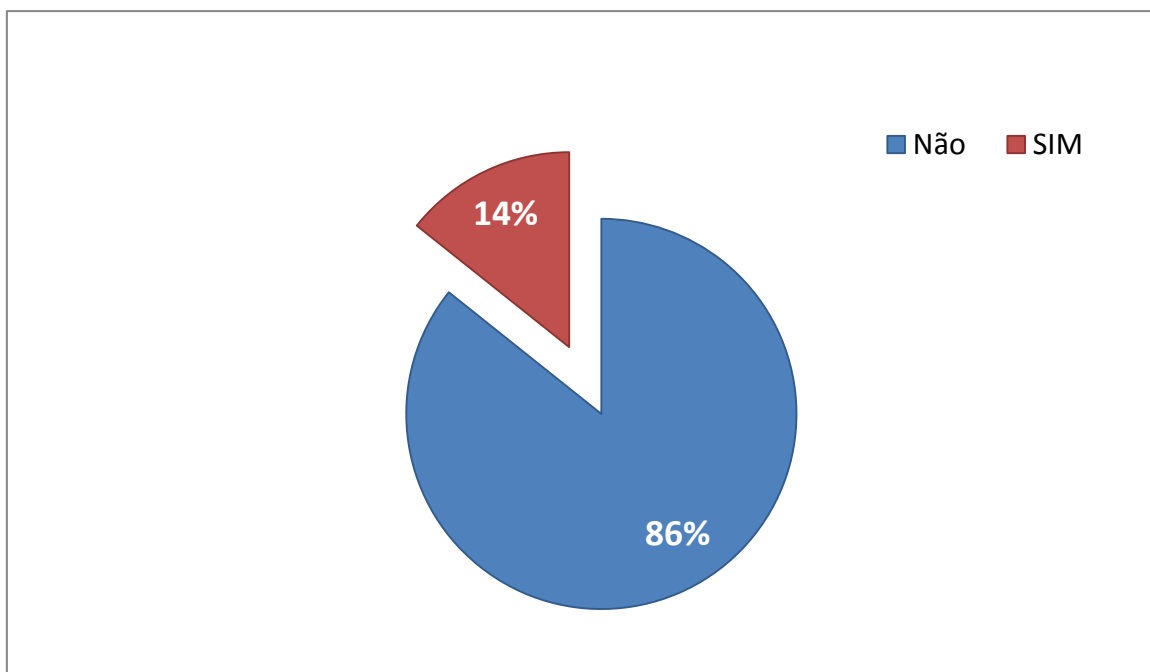
Segundo Christian Munier (2012), o setor de vendas é algo que está fazendo a diferença para muitas academias, pois tem um pessoal especializado em vendas e que passa o dia conversando e captando novos clientes, entendendo o cliente e sempre perguntando suas sugestões e oferecendo planos ou outras comodidades (informação verbal)<sup>6</sup>

Abdicar de dados que os clientes fornecem é algo que não pode acontecer: é importante que as informações sejam captadas por email, telefone ou uma caixa de opinião, pois assim as academias terão todas as informações registradas. Apenas conversando com o aluno é possível esquecer muitas conversas e assim perder dados que foram providos.

---

<sup>6</sup> Notícia fornecida por Christian Munaier no Meeting sobre GESTÃO E MARKETING PARA CONQUISTAR CLIENTES EM ACADEMIAS, em Balneário Camboriú, em 12 e 13 de outubro de 2012.

Gráfico 5 - Dificuldade para descobrir o nível de satisfação do cliente



Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

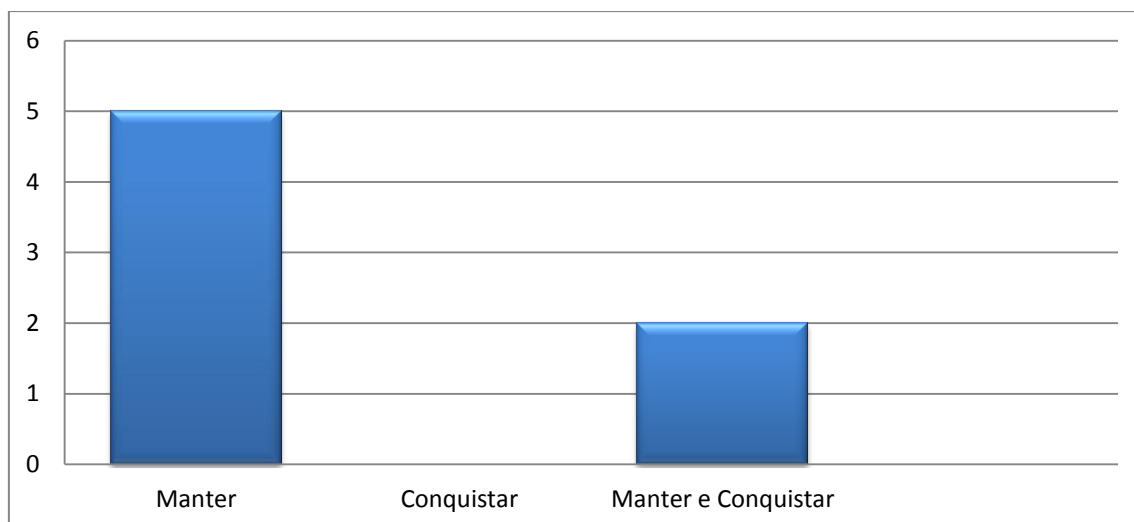
No gráfico 5 foi identificado que não há muita dificuldade para receber as informações sobre a satisfação dos alunos (86%). Sendo que apenas 14% têm problemas para identificar os problemas e satisfações que os clientes possam relatar.

Segundo Saba e Pimenta (2008), é importante a aplicação de questionários e perguntas diretas ao cliente, pois isso ajudará a fazer um mapeamento e irá gerar uma ferramenta para melhora dos serviços prestados.

Deve-se estabelecer diferentes tipos de comunicação com os clientes: com a tecnologia, pode-se usar a internet, o telefone e mesmo uma simples urna na academia para sugestões e reclamações também, gerando informações importantes que contribuirão com a melhora no atendimento do estabelecimento. A academia que não faz uma pesquisa com seus alunos está negligenciando informações importantes para o gerenciamento, e vale considerar que pode-se perder clientes por não entender o que este cliente precisa.

Deve-se divulgar que existem maneiras de troca de informações entre academia e clientes e informá-los da importância desta ferramenta para as melhorias futuras da academia assim atendendo e melhorando a parceria entre ambos.

Gráfico 6 - Importância em manter ou captar clientes



Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

O gráfico 6 destaca que para grande maioria (71,42%) dos coordenadores manter os clientes atuais é o mais importante.

Quanto à comparação do custo de manutenção dos clientes em relação à aquisição de novos clientes, Kotler (2000) afirma que manter os clientes atuais pode custar até cinco vezes menos do que atrair novos clientes. Grönroos (2009) fala dos efeitos benéficos causados por relacionamentos mais longos e duradouros com os clientes, o que acarreta num constante crescimento do lucro médio por clientes. Isso leva a afirmação de que manter os clientes é uma boa maneira de manter um empreendimento. Criar laços e fidelizar os clientes, é a chave para o desenvolvimento e o crescimento da empresa. Não basta apenas atrair novos clientes e sim os tornar fiéis (ALMEIDA, 2002).

Manter o cliente é fidelizar, é oferecer o serviço que traga satisfação ao cliente, fazendo pesquisas e contatos para entender o cliente e potencializar suas chances de permanecer na academia.

#### 4.4 AÇÕES UTILIZADAS PARA RETENÇÃO DOS CLIENTES

Tabela 8 - Quais as ações utilizadas para manter o cliente

<b>Ações utilizadas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Qualidade do serviço e equipamentos</b>	5	22,72%
<b>Resultados</b>	3	13,63%
<b>Integração (eventos)</b>	5	22,72%
<b>Planos de Fidelidade</b>	5	22,72%
<b>Novas modalidades (tendências do mercado)</b>	4	18,18%
<b>Total</b>	22	100%

Fonte: Elaboração dos autores, 2012.

Na Tabela 8 estão apresentadas as principais ações estratégicas utilizadas pelas academias participantes da pesquisa para retenção de clientes. A qualidade do serviço, equipamentos de qualidade (22,72%), a integração (22,72%), e os planos de fidelidade (22,72%), são os principais meios utilizados por estas para a manutenção de seus clientes. Segundo Pereira (2005), os eventos são fortes aliados do marketing da academia.

Segundo Christian Munaier (2012), a retenção segue uma ordem de importância na conquista e manutenção do cliente, o serviço sendo o principal fator para fidelização seguido de qualidade e preço (informação verbal).<sup>7</sup>

As academias devem oferecer para seus clientes um leque de opções de planos de fidelidade, benefícios e valores que se encaixam de acordo com as necessidades de cada um (SABA, 2012). Os serviços adicionais ou complementares fazem com que os clientes satisfaçam suas necessidades, desejos ou expectativas na própria academia, fazendo com que permaneçam por mais tempo (MICHELLI, 2008) `

Destaca-se que os resultados (13,63%) ficaram por último nas ações utilizadas para retenção, o cliente quando busca uma academia quer resultados para sua saúde, seja ela aparente ou não, se não acontecer este resultado o cliente não estará satisfeito, o que pode dificultar sua fidelização.

<sup>7</sup> Notícia fornecida por Christian Munaier no Meeting sobre GESTÃO E MARKETING PARA CONQUISTAR CLIENTES EM ACADEMIAS, em Balneário Camboriú, em 12 e 13 de outubro de 2012.

## 5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Ao término deste estudo, que teve como objetivo analisar as ações estratégicas de fidelização de clientes utilizadas pelas academias de ginástica e musculação, pode-se realizar algumas considerações dentro dos objetivos específicos investigados.

Em relação ao primeiro objetivo específico do estudo, verificar o conhecimento dos gestores em relação ao nível de satisfação do cliente na academia, verificou-se que 86% dos gestores conhecem o nível de satisfação de seus clientes e 14% não sabem o que seus clientes necessitam para melhorar sua satisfação com a academia.

No segundo objetivo específico do estudo, buscou-se identificar o atual mercado das academias na visão dos gestores entrevistados. Notou-se que para os gestores o mercado de academia está em crescimento. Com a popularização dos benefícios da atividade física este mercado cresce a cada ano, sendo que para os gestores, a concorrência é muito grande no mercado, trazendo benefícios para as academias de modo que melhorem seus serviços para vencer a concorrência. Além disto, constatou-se a necessidade de profissionais bem preparados para o mercado.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, dentre as ações utilizadas pelas academias na retenção dos clientes, destaca-se a oferta de serviço e equipamentos de qualidade, planos de fidelidade, integração (eventos) e o oferecimento de novas modalidades que estejam com grande procura seguindo as tendências do mercado, focando nestas ações para fidelizar seus clientes, porém notou-se que muitos não utilizam os resultados como forma de manter seus clientes, para o cliente o resultado é importante e gera uma satisfação.

Conclui-se que para a maioria dos coordenadores o mercado segue crescendo, gerando concorrência. Sendo importante identificar o nível de satisfação de seus clientes. A partir da pesquisa realizada na academia, ou pelos setores responsáveis, os dados advindos da opinião do cliente serão usados para desenvolver estratégias de fidelização mais eficientes. Manter seus clientes é a principal proposta entre os pesquisados, porém sempre tentando captar novos possíveis clientes.

Acredita-se que este estudo possa contribuir para as ações estratégicas nas academias em relação à fidelização de seus clientes, possibilitando futuros trabalhos na área para que o mercado cresça e melhorem os serviços prestados.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. **Ah! Não Acredito**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2002.
- ARAÚJO, F.A. Disciplina de segmentação e medição da satisfação de cliente. **MBA em Gestão de Academias**. São Paulo: UVA, 10 dez. 2005.
- ARMILIATO, A. **Administrar é preciso** – viver não é preciso. *Revista da ACAD*. n. 29, p. 10, Jan.-Fev. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p. ISBN 9788562938047.
- CAPINISSÚ, J. M; COSTA, L.P. **Administração e Marketing nas Academias de Ginásticas**. São Paulo: Ibrasa, 1989.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 261 p. ISBN 8536303514.
- CONTURSI, E.B, **Plano de marketing: Como vender mais**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003
- DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- EVANGELISTA, J.C.M; LIMA, R.C.Q. **O Atendimento como uma estratégia para conquista e fidelização de clientes na sala de musculação em uma Academia da Zona Norte do Rio de Janeiro**. 2004. 35 f. Artigo Monográfico (Especialista em Gestão) - Faculdade Integradas Maria Thereza, Rio de Janeiro, 2004.
- GERSON, R.F, **A excelência no atendimento a clientes: Mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GODRI, D. **Conquistar e Manter Clientes**. 64. ed. Blumenau: Eko, 1998.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 424 p. ISBN 9788535232066.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**, 1(1), 37-57. 2002.
- HENRIQUES, M. Saúde e bem-estar - Diferenciais proporcionados por uma boa higienização. *Revista da ACAD*, n.30, Mar.-Abril. 2006
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 676 p. ISBN 85-224-1163-8.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p. ISBN 85-87918-01-X.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

LAINO, A.S. A eficácia dos programas de relacionamento com o cliente. *Revista da ACA*, n. 25, p. 15, Mai.-Jun. 2005.

LEITE, F. T. **Metodologia científica**: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Fortaleza: UNIFOR, 2004.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. xviii, 416, (30) p. ISBN 85-02-03278-X.

MASLOW, A.W, **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MELO NETO, F.P. **Projetos de marketing esportivo e social**: elaboração e comercialização. Londrina: Midiograf, 1997. 180 p. ISBN 85-86702-06-4.

MICHELLI, M. **A Prática da Retenção de Clientes em Academias de Ginásticas e de Condicionamento Físico Localizadas em Caxias do Sul - RS**. 2008. 109 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias Do Sul, 2008.

MILAN, G.S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes**: um estudo aplicado em um ambiente de serviços. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Porto Alegre: UFRGS.

MOLINA N.V; TRIVIÑOS, A.N.S. (Org.). **A pesquisa qualitativa na educação física**: alternativas metodológicas .2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2004. 141 p. ISBN 8520502296.

MORAIS, R.S., ZULIETTI, L.F. O Perfil e a Fidelização dos Clientes são Fundamentais para o Sucesso das Academias. **Anuário da Produção acadêmica docente**. Vol. II, Nº 3, p. 41-56. 2008

NOBRE, L. **Reprojetando a academia de ginástica**. Guarulhos, SP: Phorte, 1999

PALMER, A. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**, 1(1), 79-94. 2002

PARVATIYAR, A; & SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar. **Handbook of relationship marketing**. Thousands OAKS: Sage. 2000.

PAZ, L. G. S. **Causas de insatisfação de clientes de academias de ginástica**: o caso de Uphill. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, M.M.F. **Administração sem segredo**: sua academia rumo ao sucesso. São Paulo: Phorte, 2005. 224 p. ISBN

PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002. xxi, 317 p. ISBN 8586702560.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

SABA, F. PIMENTA, Marco Túlio. **Vendas e retenção:** 83 lições para academias e clubes esportivos. São Paulo: Phorte, 2008. 286 p. ISBN 9788576550549.

SABA, F. **Gestão em Atendimento:** manual prático para academias e centros esportivos. 2ª edição São Paulo: Manole, 2012. 202 p.

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z:** como construir e manter marcas de sucesso : um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 204 p. ISBN 8535209689.

SANTOS, A.R; FRANCO, P.V.D. **O PERFIL DO GESTOR DE ACADEMIAS DE GRANDE PORTE EM DIFERENTES BAIRROS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO:** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:  
<<http://www.edvaldodefarias.com/perfildegestores.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2012.

**ANEXOS**

**ANEXO - Modelo de questionário****Introdução - Perfil da academia**

1) Nome da academia, localização e tempo no mercado:

---

---

---

2) Número médio de alunos/mês e valor médio da mensalidade:

---

---

3) Modalidades Oferecidas:

---

---

---

4) Tamanho das instalações físicas:

---

---

---

5) Número atual de professores/estagiários:

---

---

6) Formação do responsável direto pela gestão da academia:

---

---

7) Público frequentador da academia, sexo e faixa etária:

---

---

**Perguntas Iniciais**

8) Qual a sua impressão sobre o mercado de academias de ginástica e condicionamento físico no Brasil, clientes e concorrência?

---

---

---

---

---

9) Compare sua academia com o mercado desse setor:

---

---

---

---

---

**Perguntas Centrais**

10) De tudo aquilo que sua academia oferece aos clientes , o que você considera importante para que ele seja considerado como um serviço de qualidade? (arquitetura, equipamentos, limpeza, atendimento).

---

---

---

---

---

11) De que forma esses serviços são oferecidos?

---

---

---

12) Se você avalia a satisfação dos seus clientes, como é feita essa avaliação?

---

---

---

13) Você sente dificuldades para descobrir o nível de satisfação dos seus clientes? Quais?

---

---

---

14) Você dá maior importância em manter os seus clientes atuais, ou conquistar novos clientes? Por quê?

---

---

---

---

**Pergunta Final**

15) Quais as ações que você utiliza para manter os seus clientes na sua academia?

---

---

---

---

---

---

---