

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE EDUCAÇÃO FÍSICA  
CURSO DE BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

MARCIA REGINA FERREIRA DA COSTA

**ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE  
FITNESS NA CIDADE DE CURITIBA/PR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2019

MARCIA REGINA FERREIRA DA COSTA

**ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE  
FITNESS NA CIDADE DE CURITIBA/PR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de TCC2 do Curso de Bacharelado em Educação Física do Departamento Acadêmico de Educação Física - DAEFI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para a aprovação na mesma.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Bonin Maoski

CURITIBA

2019



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Curitiba  
Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
Departamento de Educação Física  
Bacharelado em Educação Física



---

---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE FITNESS NA CIDADE DE CURITIBA / PR

Por

**MARCIA REGINA FERREIRA DA COSTA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 13 de dezembro de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Educação Física. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **aprovado**.

---

Prof. Dra. Ana Paula Cabral Bonin Maoski  
Orientadora

---

Prof. Dr. Gilmar Francisco Afonso  
Membro titular

---

Prof. Dra. Angélica Miki Stein  
Membro titular

\* O Termo de Aprovação assinado encontra-se na coordenação do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os meus amigos e familiares que me apoiaram e estiveram ao meu lado em todo o processo, dando força e apoio em todos os momentos de estudo. Em especial meus filhos, que me viram muitas vezes passar da hora e até me ausentar em alguns momentos enquanto dedicava meus esforços e atenção aos afazeres universitários, sem, em nenhum momento, desmerecerem ou se queixarem da minha falta.

Minha sincera gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Ana Paula Bonin Maoski, pela dedicação, paciência e auxílio na realização deste trabalho e em todas as disciplinas por ela ministradas.

Expresso também minha gratidão aos membros da banca, por seus importantes apontamentos que só acrescentaram ao meu trabalho.

Também agradeço aos gestores das academias participantes da pesquisa por disporem de seu tempo com muita boa vontade.

Agradeço especialmente à Deus, por ser meu pilar e meu farol, não deixando que as intempéries me desanimassem ou me deixassem desistir da realização deste feito que é concluir mais uma graduação na trajetória até a realização de um sonho.

## RESUMO

COSTA, M. R. F. **Estratégias de retenção de clientes em academias de fitness da cidade de Curitiba/PR**. 2018. 50 f. Monografia de Graduação (Bacharelado em Educação Física) – Departamento Acadêmico de Educação Física. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

O crescimento do mercado *fitness*, de modo geral, vem trazer um novo perfil de consumidor, mais exigente, e como consequência gera a necessidade de estratégias eficientes e assertivas para que as empresas deste segmento sobrevivam frente a grande concorrência. As academias de *fitness* representam uma grande parte deste nicho mercadológico e constantemente investem na captação de novos clientes para manter números satisfatórios e responder à altura as expectativas dos seus proprietários e gestores. Contudo, deve se considerar que a retenção de clientes já matriculados tem relevância incontestável para a manutenção do negócio e requer estratégias na mesma dimensão que a captação de novos clientes. O referido estudo teve como objetivo investigar quais estratégias de retenção de clientes são utilizadas nas academias de fitness de Curitiba/PR, considerando a qualidade da estrutura oferecida e a qualidade dos serviços. Trata-se de um estudo com delineamento, transversal, de abordagem qualitativa, do tipo descritivo. Para responder os objetivos da pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de 5 academias de Curitiba, de pequeno e médio porte, cujas respostas foram transcritas e submetidas à técnica de análise de conteúdo. A falta de capacitação dos gestores na área de administração e gestão, acarreta insuficiência de conhecimento específico para o uso efetivo de estratégias de retenção de clientes, assim como a deficiência de pesquisas de qualidade e de satisfação dos clientes deixam uma lacuna entre o que realmente pode ser importante para os clientes e os atributos que os gestores consideram relevantes e nos quais investem. Conhecer os desejos, necessidades e expectativas dos clientes pode ser o fator mais importante para traçar estratégias assertivas e com repostas rápidas na corrida contra a insatisfação e o abandono dos clientes de academias de fitness.

Palavras-chave: Estratégias de retenção. Academias. *Fitness*

## ABSTRACT

COSTA, M. R. F. **Customers retention strategies in the fitness centers of Curitiba/PR**. 2018. 50 f. Undergraduate's monography (Bachelor Course in Physical Education) – Academic Department of Physical Education, Federal University of Technological - Paraná, Curitiba, 2018.

The growth of the fitness market, in general, comes to bring a new consumer profile, more demanding, and consequently generates the need for efficient and assertive strategies for companies in this segment to survive in the face of great competition. Fitness clubs represent a large part of this marketing niche and constantly invest in attracting new customers to maintain satisfactory numbers and meet the expectations of their owners and managers. However, it should be considered that the retention of customers already enrolled has undeniable relevance for the maintenance of the business and requires strategies in the same dimension as the capture of new customers. The purpose of this study was to investigate which customer retention strategies are used in the fitness centers of Curitiba/PR, considering the quality of the structure offered and the quality of services. It is a cross-sectional, qualitative, descriptive study. To answer the research objectives, we conducted semi-structured interviews with the managers of 4 small and medium-sized Curitiba fitness clubs, whose answers were transcribed and submitted to the content analysis technique. The lack of training of managers in the area of administration and management entails a lack of specific knowledge for the effective use of customer retention strategies, as well as the lack of quality and customer satisfaction surveys leave a gap between what can really be important to customers and attributes that managers consider relevant and in which they invest. Knowing the desires, needs and expectations of customers can be the most important factor in devising assertive strategies and fast answers in the race against the dissatisfaction and abandonment of fitness club customers.

Keywords: Retention strategies. Academies. Fitness

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PERFIL DAS ACADEMIAS E DOS CLIENTES.....	29
QUADRO 2 – PERFIL DOS GESTORES.....	30
QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO.....	31
QUADRO 4 – CONCORRENTES E DIFERENCIAL.....	33
QUADRO 5 – ROTATIVIDADE.....	33
QUADRO 6 – CAPACITAÇÃO DOS PROFESSORES.....	34
QUADRO 7 – MODALIDADES.....	35
QUADRO 8 – RECLAMAÇÕES E ELOGIOS.....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1. JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO EM ACADEMIAS FITNESS .....	13
2.2 QUALIDADE COMO COMPONENTE DE GESTÃO .....	15
2.3 QUALIDADE DA ESTRUTURA (INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS).....	16
2.4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS .....	17
2.4.1 Capacitação do Profissional de Educação Física na Academia.....	18
2.4.2 Marketing de Relacionamento .....	20
2.4.3 Atendimento ao Cliente .....	22
2.4.4 Diversidade das Aulas e Horários Ofertados.....	22
2.5 PESQUISAS DE QUALIDADE E SATISFAÇÃO .....	24
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	25
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	25
3.2.1 Critérios de Inclusão .....	25
3.2.2 Critérios de Exclusão.....	25
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS.....	26
3.3.1 Instrumentos .....	26
3.3.2 Procedimentos .....	26
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	27
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>37</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>44</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>48</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>49</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A Educação Física nos deu ferramentas de avaliação, análise de dados, prescrição de treino, bem como a compreensão de como interceder em várias patologias em um indivíduo. Nas últimas décadas a busca por uma vida com mais qualidade (NASCIMENTO, 2016), os padrões estéticos e as comprovações científicas de que a prática regular de atividade física proporciona melhora da saúde (EUROBAROMETER, 2010; PEREIRA FILHO, 2013; ZAMAI, 2016) transformaram o mercado fitness em um atrativo com benefícios incontestáveis, principalmente as academias.

Este perfil mercadológico colocou o Brasil em segundo lugar em número de academias do mundo, com 21760 empreendimentos deste tipo no país, perdendo apenas para os Estados Unidos, inclusive superando-o na relação per capita, onde existem 1 academia para cada 9,1 mil pessoas, de acordo com dados do Sebrae (2014). Segundo Baptista (2015) existe a possibilidade de o Brasil ainda atingir a liderança neste nicho. Frente a esta expansão do número de empreendimentos deste segmento, a forte concorrência concede ao público consumidor um perfil muito mais exigente. Para Araújo (2012) os consumidores atuais não são mais como os de décadas atrás, onde existia pouca diversidade de produtos e serviços. Além disto, é comum que os gestores deste segmento enfrentem dificuldades em reter e fidelizar seus clientes tanto pela grande oferta quanto por questões sazonais, rotatividade dos alunos e o abandono da prática (TRÍADO; APARÍCIO; RIMBAU, 1999; AGUIAR, 2007; OSTI, 2009; PEREIRA FILHO, 2013).

A rotatividade de clientes nas academias de fitness é um fator preocupante e inerente ao mercado (ZAMAI, 2016). Visto isso, para empreender na área fitness com maiores chances de sucesso, diante da grande concorrência, clientes mais exigentes e necessidade de acompanhar a evolução tecnológica do mercado, são necessários conhecimentos mais abrangentes na área de gestão e uso de estratégias para perpetuar a estabilidade do empreendimento (BARCELONA; ROSS, 2004; TAVARES, 2016), e potencializar o processo de fidelização do cliente, que é alicerce de qualquer negócio.

Existem estratégias de gestão para a retenção de clientes, com intuito de melhorar a percepção de qualidade e a satisfação dos alunos/clientes que já tem

contrato com as academias e finalmente não perder bons clientes para a concorrência. Alguns autores afirmam que se os indivíduos na organização não estiverem pensando nos clientes, não estão pensando em nada (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; MARINHO, 2015). Com este panorama a percepção da qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente vem sendo investigadas através de várias pesquisas, e algumas estratégias como o Marketing de relacionamento tem sido empregue com vistas à retenção dos clientes.

Portanto, o presente estudo teve como objetivo investigar quais estratégias de retenção de clientes são utilizadas nas academias de fitness de Curitiba. Dentre as mais apontadas em estudos anteriores levanta-se que a qualidade da estrutura oferecida (instalações e equipamentos) e a qualidade dos serviços prestados (capacitação dos professores, atendimento, marketing de relacionamento e diversidade de aulas e horários) são as mais frequentes (GONÇALVES; BUCHMANN; CARVALHO, 2013; PEREIRA FILHO, 2013; MARINHO, 2015; MOTTA; MORAES, 2017). Segundo uma das pesquisas realizadas em Academia, o importante é a manutenção da qualidade dos serviços, dos bons equipamentos e instalações, bem como trabalhar com professores/instrutores e funcionários habilitados e competentes em suas funções (ALLEGUE, 2009). Mota e Moraes (2017) concluíram em sua pesquisa que características como localização, estrutura, atendimento e relacionamento são mais importantes que o preço para atrair ou fidelizar clientes.

Foram investigadas quais destas estratégias estão sendo usadas e quais as lacunas podem ser estrategicamente sanadas de forma planejada e assertiva para que haja um menor número de cancelamentos (MOTTA; MORAES, 2017), havendo uma maior preocupação com retenção em detrimento a conhecida captação de novos clientes. Alguns autores afirmam que a permanência dos clientes na empresa representa menos custos para a organização (KOTLER, 2002; KOTLER; KELLER, 2006; DARÉ, 2007), alguns ainda apontam que a retenção de clientes é cinco vezes mais barata que a captação de novos clientes (KOTLER; KELLER, 2006;). Importante também verificar se as academias de pequeno e médio porte atuam da mesma forma em relação as estratégias de retenção utilizando-se de todos os recursos que estão ao seu alcance.

## 1.1. JUSTIFICATIVA

Como profissional de Educação Física por formação e tendo uma larga experiência na área de gestão, percebi a necessidade de estudar as estratégias de retenção de clientes utilizadas nas academias de fitness de Curitiba/PR, a partir do conhecimento da grande rotatividade de alunos nas mesmas.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de estratégias de gestão voltadas a compreensão do fenômeno da retenção de clientes, identificando fatores que contribuem para a satisfação e permanência do cliente de uma forma planejada e efetiva dentro da instituição. Santos (2006) descreve as vantagens da satisfação do cliente citando itens como: reduzir custo de marketing, elevar as taxas de fidelização, incrementar as margens e diminuir a elasticidade custo benefício. É preciso compreender a fidelização do cliente para que este processo não seja um mero acaso, bem como consolidar a hipótese que especula que grande parte das academias de pequeno e médio porte não possuem programas mais elaborados de retenção de clientes ou tem alguma deficiência nas estratégias que utilizam, se preocupando mais com componentes de captação de novos clientes. O mercado mudou, a concorrência aumentou grandiosamente e com ela o perfil do consumidor tornou-se muito mais exigente. É necessário conhecer e desenvolver ferramentas de retenção e fidelização dos clientes.

Existem poucos estudos com este perfil em Academias de Fitness na cidade de Curitiba, o que justifica o estudo no âmbito acadêmico.

## 1.2 PROBLEMA

Quais as estratégias de retenção de clientes utilizadas como componentes de gestão em academias fitness da cidade de Curitiba/PR?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de retenção de clientes utilizadas como componente de gestão em academias fitness da cidade de Curitiba/PR.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Averiguar a estrutura física em relação às instalações e equipamentos oferecidos nas referidas academias;
- Verificar os procedimentos de estímulo à capacitação dos colaboradores tanto na qualidade do atendimento quanto na atualização dos conhecimentos;
- Identificar as ferramentas de marketing de relacionamento, como pesquisas de percepção da satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados e a proximidade entre gestores e clientes;
- Comparar a diversidade da oferta de modalidades e horários que compõe a grade de aulas de grupo nas academias pesquisadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO EM ACADEMIAS FITNESS

O processo de evolução na área do fitness em geral e a necessidade que este crescimento gerou em relação ao desenvolvimento de técnicas de gestão das academias são atualmente uma questão de sobrevivência para estes empreendimentos acompanharem um mercado em constante atualização e conseguirem manter-se ativos diante da concorrência. Segundo Venliones (2005), o motivo de frequentes insucessos de algumas empresas refere-se à ausência de preparo administrativo dos empresários de atividade física. Em contrapartida, o estudo realizado por Santana et al. (2012) sobre o perfil de gestores de academia fitness no Brasil concluiu que os gestores de organizações mais complexas têm, além do curso superior, especializações principalmente na área de gestão.

Com intuito de mostrar diferencial para manter os clientes e assim atrair suas preferências, as academias de ginástica voltam seus olhares para a diversidade na oferta de produtos e prestação de serviços para proporcionar um ambiente agradável, sem perderem a flexibilidade de adequação para estar em destaque em um mercado dinâmico seguido de tantas novidades (TAVARES, 2016).

As primeiras academias tiveram início como academias de rua, musculação e *bodybuilding*, depois começaram a surgir as academias de aeróbica que geralmente eram para o público feminino (SANTOS; SALLES, 2009). No Brasil o termo academia é relativamente novo, pois surgiu na década de 80, porém, já existiam espaços de prática de exercício físico com outros nomes antes desta data (NOBRE, 1999). A partir de 1990, as academias passam por um processo de transformação em que teorias administrativas começam a ser implantadas com intuito fundamental de acumular capital (FURTADO, 2009). Já eram previstas, há mais de uma década, as dimensões que o mercado esportivo atingiria, bem como a necessidade de competências administrativas mais aprofundadas - como as competências legais, técnicas de marketing, tecnologia da informação, gestão de pessoas e planejamento estratégico (BARCELONA; ROSS, 2004; TAVARES, 2016).

Um momento importante na história do fitness foi o surgimento de modalidades pré-coreografadas como a chegada da LesMilles no Brasil através da *Body System*, trazendo diversas modalidades e inovando o conceito de aulas de grupo, sendo um produto com grande potencial de venda voltado para academias e professores, atuando como agente formador de seus programas e estabelecendo o lançamento de novas coreografias em períodos trimestrais (PINHEIRO; PINHEIRO, 2006). O marketing eficiente do programa e de seus produtos, diferentes sistematizações de práticas ginásticas, faz dele um fenômeno de consumo das academias e dos professores de Educação Física (TOLEDO, 2008).

Diversas estratégias de captação de novos clientes foram sendo integradas à administração das academias, assim os espaços outrora geridos de forma familiar fazendo uso de senso comum para tomada de decisões foram sendo substituídos por estruturas mais organizadas, mas poucas vezes com a gestão feita por uma empresa terceirizada. De acordo com Roth (2007), há predominância de gestores que exercem a gestão do seu próprio negócio, com forma de administração basicamente familiar.

A chegada da tecnologia também tem destaque na evolução da gestão de academias, pois dispõe de muitos artifícios para auxiliar na gestão de todos os segmentos, inclusive os segmentos fitness, proporcionando desde controle administrativo, banco de dados, marketing virtual e na própria estruturação e prescrição do treino. Para Yunes et al. (2012), a tecnologia da informação possibilita além da organização manter-se visível, permite que veja também informações dos seus concorrentes (YUNES et al., 2012; TAVARES, 2016). Cabe aos gestores utilizarem todos os artifícios disponíveis atualmente em propostas diferenciadas para reter e fidelizar seus clientes, já que apenas a captação de novos clientes não garante a manutenção dos mesmos. Autores apontam a possibilidade do efetivo desconhecimento dos gestores de academias e dos profissionais que nela atuam quanto aos atributos de serviços e de desempenho realmente relevantes aos resultados e ao incremento da capacidade de a academia atuar em um dado mercado (MOTTA; MORAES, 2017).

Dados da Globonews (2014) consideram que nos últimos dez anos aumentou o número de academias que não conseguem se manter no mercado. Zamai (2016) afirma que a literatura tem mostrado que a prática da atividade física causa impactos positivos na vida do sujeito, porém, existem muitas pessoas que iniciam suas

atividades nas academias de ginástica e não permanecem por longo tempo na mesma, corroborando com Maestri Filho (2010). O autor concluiu que é elevado o número de alunos que desistem da academia já no primeiro mês, ou mesmo, em alguns casos, na primeira semana e ainda que tal rotatividade cria inúmeros problemas financeiros, uma vez que dificulta a previsão de um fluxo de caixa mais estável.

Deming (1990), considerado uma das maiores autoridades sobre estratégias de qualidade, desenvolveu quatorze princípios para gestores, que vão da importância de uma monitorização organizacional, relação de empatia entre todos os colaboradores, a priorização da qualidade e a redução da burocracia (Apêndice 1). Estes itens podem ser de muito valor se é pretendido ter um processo de gestão profissional em uma empresa.

No sentido de compreender os fatores de retenção de clientes em academias de fitness, muitos estudos demonstraram alguns atributos considerados mais importantes na escolha de determinada academia e continuidade, ou seja, permanência na mesma. Dentre eles, os quatro mais recorrentes são: Instalações e equipamentos, relacionamento com colaboradores e instrutores, capacitação dos instrutores, diversidade de aulas e horários (GONÇALVES; BUCHMANN; CARVALHO, 2013; PEREIRA FILHO, 2013; MARINHO, 2015; MOTTA; MORAES, 2017). Não menos importante é a concepção da qualidade destes serviços prestados e a percepção do cliente em relação a este constructo, gerando satisfação ou não.

## 2.2 QUALIDADE COMO COMPONENTE DE GESTÃO

O termo qualidade é um conceito subjetivo ligado à percepção de cada indivíduo em relação a um determinado produto ou serviço. Alguns autores classificam a qualidade como um dos indicadores de desempenho, onde é verificado se a empresa está atendendo às expectativas, necessidades e desejos de todos os *stakeholders*, ou seja, todos os interessados e envolvidos de alguma forma com a empresa (COSTA; JARDIM, 2010). Motta e Moraes (2017) afirmam ainda que tão importante quanto medir os indicadores de desempenho da academia é acompanhar a qualidade do serviço entregue aos clientes e ressaltam a importância de realizar pesquisas periódicas com os clientes para verificar alterações nos atributos

fundamentais. A maior dificuldade da retenção dos clientes está no comportamento do consumidor, pois as necessidades dos mesmos mudam constantemente e o esforço visando o aperfeiçoamento diante de situações que se modificam torna mais difícil a excelência na prestação dos serviços (MAESTRI FILHO, 2010). Os atributos de serviço são os componentes oferecidos pela empresa que permitem a experiência do consumidor com o serviço (FERRAND; VALENTE, 2010; MOTTA; MORAES, 2017). Toledo (2008) afirma que uma estratégia de marketing bem-sucedida, especificamente na área da ginástica, nem sempre é suficiente para agregar valores positivos a um produto ou para, de certa forma, “mascarar” suas deficiências. Por tanto é muito importante que a qualidade do produto ou serviço oferecido seja mantida. Marinho (2015) cita que o cliente forma certas expectativas a respeito de uma empresa ou serviço, no momento que essas expectativas são quebradas a qualidade é percebida como baixa/ruim e o cliente ficará insatisfeito (apud LAS CASAS, 2015).

Lovelock e Wright (2006) relacionam cinco variáveis que são determinantes da qualidade: Tangibilidade, é a variável que se refere às instalações, equipamentos, materiais e aparência dos funcionários; Confiança, está relacionada com a entrega do que se promete dentro do prazo proposto; Responsabilidade, em relação ao comprometimento com o atendimento e desempenho do serviço, de todos na organização; Garantia, é a variável que está relacionada à confiança e segurança que os funcionários devem transmitir aos clientes, através da demonstração de conhecimento e competência; Empatia, que vai além de conhecer e compreender as necessidades dos clientes, fazendo o possível para saná-los.

Oliveira et al. (2014) afirmam que aspectos como o atendimento e a competência do fornecedor, aliados aos recursos utilizados e a imagem do provedor influenciam a qualidade percebida pelos clientes, bem como a sua lealdade e a sua disposição de comunicar a outros clientes de forma positiva sua percepção em relação ao que foi recebido.

### 2.3 QUALIDADE DA ESTRUTURA (INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS)

Gonçalves, Buchmann e Carvalho (2013) realizaram uma pesquisa com 551 clientes de duas academias de Porto Alegre e detectou como um dos atributos chave para a qualidade “instalações agradáveis e equipamentos modernos”,



concordando com Pedragosa e Correia (2009) que mencionam que as instalações têm mesmo um efeito na satisfação. Motta e Moraes (2017) encontraram em sua pesquisa o atributo “Estrutura/equipamentos” como o segundo mais importante para a adesão, somando 18% dos 539 entrevistados em academias de Florianópolis. Os atributos mais valorizados entre 346 clientes de seis academias de ginástica localizadas na Grécia em pesquisa realizada por Afthinos, Theodorakis e Nassis (2005) apud Pereira Filho (2013) foram as instalações. Os estudos citados acima reafirmam que a qualidade dos aparelhos e instalações das academias tem influência relevante na satisfação dos clientes, tornando a atenção a estes atributos uma estratégia de retenção fundamental.

## 2.4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

A qualidade na prestação de serviço e a satisfação do cliente se tornaram pilares fundamentais no processo de retenção. Nascimento (2016) afirma que diante de um cenário onde o ramo de atividade cresce a cada dia, existe uma grande preocupação das empresas em satisfazer seus clientes e as empresas modernas visam, além de um longo relacionamento para ambas as partes, a satisfação, porque uma vez criado este relacionamento os ganhos para a empresa serão maiores. Além do ganho financeiro e do cliente gostar do serviço prestado, esse mesmo cliente fará o marketing da empresa em seu meio social (PERTUZZATTI, 2014; NASCIMENTO, 2016). A qualidade do serviço é um antecedente da satisfação, assim como a satisfação é um antecedente das futuras intenções de compra dos clientes (PEREIRA FILHO, 2013) bem como consiste num processo comparativo entre o serviço esperado (expectativas) e serviço experimentado (percepção de desempenho) (GRONROOS, 1984; PEREIRA FILHO, 2013; GONÇALVES; BUCHMANN; CARVALHO, 2013; MOTTA E MORAES, 2017).

A qualidade na prestação de um serviço permite o aumento da produtividade e reflete diretamente na retenção dos clientes (MAESTRI FILHO, 2010). A qualidade do serviço é assim uma medida de quão bem o serviço prestado corresponde as expectativas do cliente (JAVADEIN; KHANLARI; ESTIRI, 2008) e a desconformidade entre o serviço esperado e o desempenho percebido pelo consumidor, acarreta insatisfação (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; PEREIRA FILHO, 2013).

Muitas vezes, a incerteza sobre a escolha ou a manutenção de um provedor de serviços se deve às experiências de consumo passadas dos indivíduos e à influência exercida pela propaganda denominada “boca a boca”, uma das formas de comunicação mais eficazes (MILAN, 2012).

#### 2.4.1 Capacitação do Profissional de Educação Física na Academia

A Educação Física enquanto profissão regulamentada é um tanto recente, porém a história da mesma no Brasil teve início no século XIX, com a vinda da família real para fundar as primeiras instituições públicas, que através dos militares da Academia Real de Militares fizeram a primeira sistematização dos movimentos práticos das atividades de ginástica (MAGALHÃES, 2005; CORRÊA, 2009).

A inclusão da Ginástica na grade curricular aconteceu no Brasil em 1837 no Rio de Janeiro, e em 1933 surgiu a Escola de Educação Física do Exército (ESEFEX), sendo um passo muito significativo para novas transformações que estariam por vir.

No início da década de 1990, a Educação Física ainda não era considerada uma profissão regulamentada, portanto o número de professores com formação acadêmica dentro das academias era pequeno, sendo que a maioria dos licenciados atuavam em escolas. Os professores de musculação e ginástica geralmente eram os alunos da própria academia que se destacavam e se interessavam em ser instrutores. Em 1997 surgiu o Conselho Nacional de Educação Física (CONFEF) e seus conselhos regionais (CREF), que regulamentaram a profissão e a partir desta data todos que fossem ingressar na área, seja em escolas, academias ou em qualquer outro estabelecimento, deveriam ser formados em curso superior de Educação Física. Estes conselhos têm como missão: defender a sociedade, zelando pela qualidade dos serviços profissionais oferecidos, através da habilitação, regulação e fiscalização do exercício profissional de Educação Física, primando pela aplicação da conduta ética e excelência técnica vinculadas a promoção da Saúde Física, Mental e Social conforme a página oficial do CREF.

Devido a rápida mudança neste segmento, não basta a formação tradicional para interceder de forma integral e produtiva nos indivíduos que praticam exercícios físicos nas academias, é necessário aos profissionais estarem sempre atualizados no que se refere às descobertas científicas e nas novas vertentes que ocupam

espaço e ganham a atenção dos clientes. Visto a importância do marketing para bons negócios, Maestri Filho (2010) afirma que o marketing para o profissional de Educação Física é o marketing de serviço, então é importante que ele convença seu aluno que ele terá bons resultados, e se esforce para que estes resultados atinjam as expectativas do seu cliente. Para alguns autores, produtividade é a capacidade do indivíduo de aumentar a produção de bens através do emprego de todos os recursos já disponíveis afim de chegar a resultados mais competitivos e defende que a empresa deve investir no treinamento da mão de obra (FONTES, 2006; MOTTA; MORAES, 2017).

Os pilares das academias modernas são gestão, infraestrutura e profissionalização de equipes (MOTTA; MORAES, 2017). Segundo Perdomo (2014) a baixa profissionalização desse setor no Brasil pode ser um fator que dificulta um aumento do faturamento.

Também deve partir dos gestores um incentivo à atualização e valorização dos colaboradores. Uma estrutura que permite um plano de carreira para o professor e o incentiva a manter se atualizado, segundo estudo de Motta e Moraes (2017) motiva o colaborador a desenvolver uma visão mais profissional e especializada para o mercado de trabalho. Sem uma estrutura adequada que possibilitasse a transformação da própria organização de nada serviriam os esforços dos trabalhadores (DEMING, 1990).

Muitos estudos apontaram que dois importantes atributos em relação aos profissionais de Educação Física que atendem nas academias têm grande importância para sua escolha e permanência em uma determinada empresa, sendo eles a capacitação e o atendimento. Gonçalves, Buchmann e Carvalho (2013) obtiveram, dentre os resultados do seu estudo com clientes de duas academias de Porto Alegre, que conhecimentos técnicos dos recursos humanos são extremamente importantes e ainda cita que a relação cliente/instrutor contribui para construir a lealdade. O mesmo estudo constatou que os itens relacionados com os professores são os que mais se destacam nas dimensões responsabilidade e segurança, sendo estes fundamentais para que o cliente tenha percepção de qualidade. O autor ainda refere estudos de Alexandris et al. (2004) que utilizou o modelo criado por Brady e Cronin (2001) dividindo em três dimensões os serviços de qualidade, sendo elas: qualidade na interação, envolvimento físico e qualidade nos resultados, e o trabalho de Tharret e Peterson (2006). Os resultados do estudo Alexandris et al. (2004)

apontam para a qualidade nos resultados como atributo que tem forte influência na satisfação e no marketing boca a boca. O trabalho de Tharret e Peterson (2006) aponta a obtenção dos objetivos desejados de fitness e de saúde como importantes atributos para a retenção dos clientes. Zamai (2016) aponta que a melhoria da qualidade de vida, estética e definição dos músculos são os fatores mais relevantes para a prática da atividade física, reforçando a importância de ter professores capacitados que contribuam no alcance destes objetivos. Pereira Filho (2013), por outro lado, apontou que o atributo mais valorizado foi a qualificação dos instrutores para os entrevistados de cinco das seis academias estudadas, e dos atributos investigados, a qualificação e os programas de treinamentos apresentaram lacunas negativas na avaliação dos clientes de todas as academias do estudo. Um estudo realizado sobre o marketing do programa *Body Systems* aponta que uma das estratégias para a legitimação do produto é o investimento na capacitação dos professores, agregando valores como cientificidade e profissionalismo (TOLEDO, 2008).

#### 2.4.2 Marketing de Relacionamento

Marketing é a busca da satisfação de desejos e necessidades ou a capacidade de adaptação para alcançar essa satisfação. Portanto, podemos interpretá-lo como sendo simplesmente o encantamento do cliente/consumidor pelo serviço ou produto que está sendo oferecido pela empresa (MAESTRI FILHO, 2010). O marketing de relacionamento emergiu, nas últimas duas décadas, como um dos mais promissores campos de investigação do marketing (D'ANGELO, 2006). Com o crescente nível de competitividade no mercado, pode-se inferir que a retenção de clientes é um dos objetivos centrais do marketing de relacionamento e o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência. D'Angelo (2006) afirma também que o marketing relacional se tornou alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Para manter ou ampliar sua participação de mercado, basicamente, as empresas dispõem de duas alternativas: a manutenção dos clientes atuais e a aquisição de novos clientes. As

empresas que investem em relacionamentos não apenas atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com eles (MILAN, 2012).

O cliente é o bem mais importante no negócio, pois é ele que decide onde investir o seu dinheiro, sem o cliente não tem negócio. Por isso o investimento no cliente deve ser um dos principais focos na administração de uma empresa. O marketing de relacionamento inovou no sentido de como a empresa tem sua percepção em relação ao cliente, centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras, em contraste com a abordagem tradicional orientada para apenas promover transações (ANTUNES et al, 2007). Muitas vezes, a incerteza sobre a escolha ou a manutenção de um provedor de serviços se deve às experiências de consumo passadas dos indivíduos e à influência exercida pela propaganda “boca a boca”, uma das formas de comunicação mais eficazes (MILAN, 2012).

Segundo alguns autores é necessário conceder mais poderes aos empregados, delegar mais poderes para resolverem problemas que surjam e, assim, satisfazerem melhor os clientes (EVANS; LASKIN, 1994; ANTUNES et al., 2007), ou seja, se o colaborador tiver funções em subdivisões de uma coordenação, ele se sentirá mais integrado na empresa sentindo se responsável pelo sucesso em determinada área e a empresa terá mais pessoas preocupadas em resolução de problemas.

Em estudo de Afthinos et al, (2005), verificou-se que os clientes de uma academia enfatizam a interação com os funcionários como um dos aspectos mais importantes da prestação de serviço em academias. Uma empresa promissora sempre coloca para os colaboradores que todos os problemas ou desafios que surgem no negócio são apenas novas oportunidades para alterar paradigmas e mudar processos que estão gerando conflito entre cliente/empresa, esta visão oportuniza a criatividade, atitudes de liderança e senso de profissionalismo de sua equipe de colaboradores. Apesar de o cliente ser o bem mais valioso de uma empresa, os colaboradores representam parte do patrimônio de um negócio, pois geralmente fazem a ponte entre marca e cliente e seu desempenho no atendimento e relação com o cliente refletem em uma ordem diretamente proporcional a satisfação do mesmo com sua empresa ou sua marca.

### 2.4.3 Atendimento ao Cliente

Saba (2006) define atendimento como toda ocasião em que o cliente mantém contato com alguém da empresa, não se resume àquele momento em que um aluno, ou candidato à aluno, chega à recepção em busca de informações ou pede orientações para um professor na sala de musculação. Não se pode falar em serviços sem falar em clientes e como o cliente é, fundamentalmente, o ponto mais importante do negócio, a qualidade em seu atendimento é relevante para os destinos da organização. (TÓFOLI; TÓFOLI, 2005). O autor afirma ainda que o cliente está mais atento, hoje ele sabe o que quer, como quer e onde encontrar, por isso é necessário cuidado.

Estudos sobre fatores de adesão confirmam a importância de primar pela qualidade do atendimento, pois demonstram que o atendimento está entre as principais características que levam os clientes a optar por uma academia (GONÇALVES; BUCHMANN; CARVALHO, 2013; MARINHO, 2015; MOTTA, 2017) Em estudo realizado por Mondo, Silva e Costa (2012), verificou-se que o bom atendimento ainda é a base de qualquer indício de retenção de clientes.

A qualidade do atendimento deve ser priorizada por todos os colaboradores dentro da organização. Para Marinho (2015) os funcionários que atuam nas academias são parte primordial do negócio e assumem as qualidades de um serviço, portanto a qualidade com que se é prestado irá afetar diretamente no negócio como um todo. O autor ainda afirma que gerar valor e um bom atendimento ao cliente é lucrativo para a empresa dentro de um mercado extremamente concorrido. Oelze, Mesquita e Dias (2015) afirma que o atendimento ao cliente deve ser uma questão de atenção por parte das academias, deve ser repensado de alguma maneira em todos os setores das academias de ginástica, em que o atendimento está, de alguma forma, relacionado. Esta afirmação tem base no resultado de seu estudo onde conclui que algumas das principais causas da insatisfação dizem respeito à valorização do cliente por parte da academia.

### 2.4.4 Diversidade das Aulas e Horários Ofertados

A diversidade dos serviços oferecidos, segundo Saba (2006), deve atender ao público a que se destinam, respeitando a qualidade que se propõe, ou seja, não

adianta oferecer muitas aulas se não puder manter a qualidade delas. Pereira Filho (2013) identificou que além da variedade das modalidades, os horários também influenciam na escolha do cliente por determinada academia. Venlioles (2005) aponta a importância de estar sempre atento às novas tendências, visto que as tendências dão uma indicação do futuro. Tavares (2016) cita que para atrair a preferência dos clientes e mantê-los, as academias voltam seus olhares para a diversidade na oferta de produtos e serviços, mantendo sua flexibilidade de adaptação para estar em destaque.

Em um estudo realizado por Gonçalves, Buchmann e Carvalho (2013) onde foi utilizado o SERVPERF como instrumento para medir a qualidade do serviço de duas academias de Porto Alegre, na dimensão empatia, o item horário conveniente das atividades teve destaque no que se refere à identificação com a academia. Marinho (2015) obteve a resposta “modalidades de aulas” em pergunta aberta sobre o que a academia poderia fazer para melhor atender as necessidades dos clientes. Além disto, alguns estudos apontam a diversidade de aulas como um dos fatores para adesão a atividade física em determinada academia (ZAMAI, 2016; MOTTA, 2017) e manter-se atualizado frente às novidades deste mercado faz-se necessário para não perder os clientes já matriculados. Por isto é importante estar sempre atento às mudanças. Nada mais vantajoso para as organizações do que essa constante busca do conhecimento dos desejos e necessidades dos seus clientes, buscando atendê-los de maneira satisfatória, gerando a fidelidade e a troca de parcerias (KOTLER, 2009; NASCIMENTO, 2016).

Em relação a este atributo, também é importante salientar que a comunicação dos serviços ofertados através de quadros de avisos, informação virtual e através dos colaboradores é parte essencial para seus resultados. Em estudo realizado por Nascimento (2016) os respondentes que disseram estar indiferentes com os serviços prestados, relataram não conhecer todas as opções pois não há quadros, folders ou outro tipo de informativo sobre estes serviços. Por tanto, faz-se necessário além de atualizar a variedade de atividades ofertadas, seguindo o que está em alta no mercado de atividades físicas e exercícios, também é essencial informar e divulgar.

## 2.5 PESQUISAS DE QUALIDADE E SATISFAÇÃO

A qualidade do serviço é um antecedente da satisfação, assim como a satisfação é um antecedente das futuras intenções de compra (MURRAY; HOWAT, 2002; PEREIRA FILHO, 2013). É necessário avaliar o consumidor e seus desejos para conseguir identificar a melhor maneira de atendê-lo (MAESTRI FILHO, 2010). Nascimento (2016) e Hoffman et al. (2012) citam a importância de aplicar periodicamente pesquisas de avaliação com objetivo de mensurar a qualidade dos serviços ofertados em relação as expectativas dos clientes, proporcionando o incremento na qualidade a partir de tomadas de decisão no processo de inovação do serviço. Kotler (2009) diz que para tentar reduzir as perdas de clientes a empresa deve ouvir os clientes e identificar problemas para gerenciá-los da melhor forma. As pesquisas são também uma forma de identificar as preferências dos clientes, e a partir destes dados elaborar estratégias de reconhecimento e recompensa (MADRUGA, 2010; NASCIMENTO, 2016). Venioles (2005) afirma que as pessoas precisam ser ouvidas e reconhecidas e que existe valor em qualquer informação que ajude a melhorar as habilidades de comunicação e vendas. Conhecer as necessidades e desejos dos clientes também possibilita oferecer produtos que estão relacionados a esta demanda, sem sobrecarregá-los com ofertas que não condizem com suas expectativas.



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

De acordo com os apontamentos de Gil (2008) este estudo é definido como descritivo por descrever as características do fenômeno retenção de clientes através de entrevista. Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo é de levantamento já que foi feito através da solicitação de informações acerca do problema estudado e analisado qualitativamente afim de determinar os resultados. Em relação ao delineamento o estudo se caracterizou como transversal já que de acordo com Richardson (2012), é um estudo de corte transversal, ou seja, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foram entrevistados os gestores de 4 academias da cidade de Curitiba/PR, sendo estes estabelecimentos de pequeno e médio porte, sendo caracterizadas como pequeno porte as academias com menos de 500 alunos e médio porte as academias com 500 a 1000 alunos, segundo classificação da ACAD (Associação brasileira de academias). A seleção da amostra foi não probabilística intencional, já que alguns critérios foram adotados para inclusão ou exclusão de parte da população.

##### 3.2.1 Critérios de Inclusão

Gestores com mais de 2 anos atuando em academias

##### 3.2.2 Critérios de Exclusão

Academias com menos de 2 anos de atuação no mercado.

### 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

#### 3.3.1 Instrumentos

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas de profundidade com vinte e uma perguntas, abertas em sua maioria, direcionadas aos gestores de 4 academias em Curitiba/PR.

As entrevistas individuais em profundidade vêm se caracterizando como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato do pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa (Michelli, 2008).

Ainda em relação às entrevistas em profundidade, segundo Bauer e Gaskell (2002) as perguntas são quase que um convite ao entrevistado para falar longamente, com suas próprias palavras e com tempo para refletir.

#### 3.3.2 Procedimentos

Para realizar o estudo envolvendo seres humanos, o mesmo foi enviado ao Comitê de Ética de Pesquisa (CEP) para análise e autorizado sob o CAAE 94622418.1.0000.5547.

Inicialmente foi feita a seleção das academias a partir dos critérios de inclusão da amostra por afinidade. Um contato telefônico inicial foi feito para agendamento de um horário com o gestor da academia para explanar os objetivos e metodologia da coleta de dados. Após a explicação feita pessoalmente, o aceite em participar do estudo tendo assinatura do termo de ciência e concordância entre as partes de gestão e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foram coletadas as informações iniciais e realizada entrevista com 21 perguntas, com as respostas gravadas, que posteriormente foram transcritas para análise de conteúdo. As 21 perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico e de modo a atender os objetivos deste estudo, que envolve aspectos como rotatividade, expectativas do cliente, necessidades básicas, qualidade de serviço, satisfação do cliente, fidelização do cliente, estratégias para retenção, marketing de relacionamento.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada a análise e interpretação das respostas, convertendo em resultados a partir da transcrição destas em categorias estabelecidas, valendo-se da técnica da análise de conteúdo. Sobre a interpretação das respostas através da análise de conteúdo (AC), esta trabalha com o conteúdo, ou seja, com a materialidade linguística através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para sua interpretação. AC espera compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem. 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 RESULTADOS

Os dados obtidos através de entrevista semiestruturada com os gestores das academias selecionadas em Curitiba/PR, foram divididos em 5 categorias, sendo apresentadas a seguir na seguinte ordem: Características das academias, Características dos gestores, Fatores de retenção, Concorrência e estratégias, Pesquisas de qualidade e satisfação.

Em relação às características das academias, 1 das 4 é de pequeno porte (Academia 1-115 alunos) e 3 academias de médio porte (Academia 2 – 820; Academia 3 – 615; Academia 4 – 535 alunos). O tempo das academias no mercado é de 12 anos (Academia 2), 15 anos (Academias 1 e 3) e 2 anos (Academia 4), sendo que este é o tempo desta franquia no mercado, mas o nome está no mercado há 9 anos. As 4 academias estão localizadas em bairros de classe média e média alta de Curitiba sendo que 3 delas estão no Bacacheri (Academias 2,3 e 4) e uma delas no Alto da XV (Academia 1).

O horário de funcionamento das Academias 2,3 e 4 são semelhantes, atendendo de segunda a sexta-feira das primeiras horas da manhã até 22:30 ou 23:00 e sábado entre 9:00 e 16:00 (especificados no Quadro 1), apenas a Academia 1 não abre aos sábados e fecha em períodos de almoço. Nenhuma das academias abrem aos domingos e a o gestor da Academia 3 cita que, apesar de alguns clientes já terem demonstrado esta demanda, não há intenção de alterar horário de funcionamento devido à baixa demanda, ser oneroso e possivelmente causar descontentamento dos colaboradores e ainda acrescenta “escravidão eu ainda não quero”.

As 4 academias atendem público de ambos os sexos em número próximo de homens e mulheres, e ambas têm público de classe média, sendo que as Academias 2 e 4 abrangem a classe média alta também. As idades médias dos alunos são próximas de 25 anos, sendo que a Academia 2 tem um público acima de 60 anos em número expressivo e cita que “nós temos uma clientela importante de terceira idade (...) e trinta por cento do faturamento da academia é do público de mais idade”.

O Quadro 1 apresenta os dados das Academias e dos clientes em relação aos itens supracitados.

Quadro 1 – Perfil das academias e clientes

Academia	PERFIL DAS ACADEMIAS			PERFIL DOS CLIENTES		
	Bairro	Número de alunos	Horário de funcionamento	Gênero	Classe	Idade
1	Alto da XV	115	Segunda a sexta das 7 às 13:30 e das 15:00 às 21:30	40% M 60% H	Média	20 a 60 anos
2	Bacacheri	820	Segunda a sexta das 6:00 às 22:30; Sábado das 9:00 às 14:00	Misto	Média a média alta	Adolescentes a idosos
3	Bacacheri	615	Segunda a sexta das 6:00 às 22:30; Sábado das 8:30 às 13:00	Misto	Média	25 a 30 e poucos
4	Bacacheri	535	Segunda a sexta das 6:00 às 23:00; Sábado das 9:00 às 14:00	55%M 45%H	Média, média alta e alta	Acima de 25 anos

Fonte: A autora (2019)

Em relação aos gestores, 2 dos 4 entrevistados são formados em Educação Física, um em Contabilidade e outro em Arquitetura. Este dado não é compatível com o resultado do estudo de Santana et al. (2012), que concluiu que os gestores de academias fitness têm formação continuada na área de gestão, talvez por estar relacionado a organizações complexas. Ambos são proprietários e gestores das academias, não havendo uma pessoa com formação específica em gestão para exercer a função, o que também foi apontado no estudo de Santana et al. (2012).

O tempo de experiência como gestores das próprias academias é igual ou muito próximo ao tempo de experiência como gestores em outras empresas (Quadro 1), o que aponta a falta de experiência na área de gestão anterior a abertura da academia, e possivelmente reflete no uso ineficiente ou desconhecimento de algumas estratégias de retenção de clientes, como cita o gestor da Academia 3 “De um tempo para cá eu estou vendo o que funciona e o que não funciona ainda, então eu não sei te dizer bem exatamente”. Isso também fica subentendido quando na pergunta sobre se existem estratégias que ainda não são utilizadas, mas gostariam de adotar, o gestor da Academia 1 afirma que sim, mas quando é solicitado citá-las, o mesmo não sabe afirmar, a princípio. Também é afirmado pelos gestores das Academias 3 e 4 que todas as estratégias já foram adotadas, mas em outro momento há contradições ao apontarem algumas medidas que não utilizam ainda, como o caso da Academia 3 que pretende usar alguma forma de motivação dos

professores no próximo ano, a necessidade de melhorar a ventilação e o funcionamento aos domingos, já existente em alguns concorrentes, e a Academia 4, que gostaria de implantar as pesquisas de qualidade e satisfação e cita a deficiência no treinamento da recepção para melhoria do atendimento.

Quadro 2 – Perfil dos gestores

Academia	Idade da Academia	Experiência do Gestor na área	Experiência do Gestor na academia	Formação Acadêmica do Gestor
1	15	15	15	Arquitetura
2	12	14	12	Educação Física
3	15	19	15	Educação Física
4	2	4	2	Contabilidade

Fonte: A autora (2019)

Em relação aos fatores de retenção que os gestores consideram mais importantes, o atendimento é unanimidade, como cita o gestor da Academia 2 “O fator mais importante é qualidade no atendimento, o relacionamento funcionários e aluno” e da Academia 3 “Atendimento, em primeiro lugar”, mas apesar disto, os gestores das Academias apontaram que o atendimento ainda não é totalmente satisfatório. Além do atendimento, todos os 4 gestores apontaram alguns fatores que também consideram importantes como limpeza (Academia 4), preço (Academia 3), capacitação dos professores (todas as academias), relação próxima professores/alunos (Academia 2) e novidades.

No que se refere ao item “novidades”, o gestor da Academia 1 considerou-o como mais importante que a qualidade “Quando o negócio funciona não importa muito aonde é, o que é, se é longe, se é perto, se é num bairro bom, se tem estacionamento, se não tem, agora, quando é novidade, todo mundo vai, todo mundo quer conhecer, todo mundo quer ver”. O gestor da Academia 3 cita também a qualidade da estrutura física e equipamentos, afirmando que “primeiro as pessoas vem procurar pela estrutura, [...] e quando chega aqui eles veem que tem uma boa estrutura, tem uma boa conservação, não é tão novo mas é conservado, tem coisas novas a gente compra de vez em quando, então eu acho que isso eles veem, gostam e ficam”, em acordo com a Academia 2 que também cita a qualidade e quantidade de equipamentos como importante fator de retenção.

A qualidade das aulas foi citada pelo gestor da Academia 4 “aulas também eficientes, de forma que o aluno não precise fazer mais de uma aula para que

obtenha o resultado que ele quer”, que indiretamente fala da capacitação dos professores, e aparece também nas respostas das outras academias.

Dentre os fatores de retenção, as estratégias que já são utilizadas são o bom atendimento (Academias 1 e 3); relação mais afetiva, mídias sociais e eventos (Academia 2); treinamento dos professores e marketing (Academia 3); promoções, treinamento e coordenador por setor (Academia 4). Em relação às estratégias usadas terem sempre funcionado, o gestor da Academia 4 citou que “tem fatores externos que acabam impactando na nossa retenção” e o gestor da Academia 3 admitiu ter começado a se preocupar com a retenção de quatro anos para cá: “teve uma época que eu não tinha estratégia nenhuma, simplesmente eu recebia gente”.

Sobre as estratégias que gostariam de implantar, ambos os gestores não sabiam afirmar num primeiro momento, a exemplo do gestor da academia 2: “Por enquanto nós não pensamos nisso”, mas depois de refletirem apontaram algumas como o investimento em marketing e estrutura (Academia 1), o uso mais efetivo das mídias sociais (Academias 2 e 3) e a Academia 4 não prevê o uso de qualquer estratégia de retenção nova, alegando que “das ações de fidelização eu acho que eu já tenho feito tudo que está ao nosso alcance”, acordando com a afirmação do gestor da Academia 3 que a princípio disse já ter feito de tudo. Segundo estudo de Mondo, Silva e Costa (2012), as estratégias são, em sua maioria, informais e não estabelecidas. Em muitas empresas existe a preocupação em reter clientes, no entanto essa preocupação não se torna prática, através da adoção de ações concisas. No quadro 3 estão relacionadas as estratégias citadas pelos entrevistados.

Quadro 3 – Estratégias de retenção

Academia	Estratégias que consideram mais importantes	Estratégias já utilizadas	Estratégias a adotar
1	Qualidade do atendimento, capacitação dos professores, inovação	Bom atendimento, boas aulas	Investir em Marketing e estrutura física
2	Qualidade do atendimento, capacitação dos professores, marketing de relacionamento, qualidade e quantidade dos equipamentos	Proximidade com os alunos, mídias sociais e eventos	Melhorar uso das mídias sociais
3	Qualidade do atendimento, capacitação dos professores, preço e qualidade da estrutura física	Bom atendimento, treinamento dos professores e marketing	Melhorar o uso das mídias sociais
4	Qualidade do atendimento, limpeza e qualidade das aulas	Promoções, treinamento para atendimento e coordenadores por setor	

Fonte: A autora (2019)

Em se tratando da concorrência e das estratégias frente a ela, foram obtidos os seguintes dados:

No quesito concorrência direta e indireta, 3 dos 4 entrevistados apontaram as grandes redes de fitness, conhecidas como “*Low-cost*” (Academias 1,3 e 4), e os fatores econômicos foram apontados por 2 dos 4 gestores que disseram “O enfraquecimento da economia automaticamente diminui o poder de renda das pessoas e queira ou não queira, uma das primeiras coisas que eles cortam é a academia” (Academia 2) e “muitos clientes nossos aqui perderam o emprego, ou alguém da família, ou o pai ou a mãe, ou o marido ou a mulher e aí tiveram que parar academia(Academia 3).

Também houve concordância parcial em relação ao grande número de concorrentes e oferta de modalidades entre as Academias 1 e 3. O gestor da Academia 1 faz uma relação entre os dois fatores acima quando diz que “a crise trouxe esse monte de academia, a pessoa foi mandada embora, ou tinha um dinheirinho guardado, quero ser o dono do meu próprio negócio”. Outros concorrentes apontados foram as academias de prédio (Academia 4) e a banalização da profissão através da indicação exercícios físicos com uso de aplicativos, como cita o gestor da Academia 3 “hoje tanto faz o que você fala porque o aplicativo é melhor que você” ou recomendações médicas para atividade física sem priorizar a orientação, prescrição e acompanhamento de um profissional de Educação Física (Academia 3).

Dois gestores disseram que outras academias não são consideradas como concorrentes diretos alegando que “se o aluno que sai da minha academia é porque não estava contente” (Academia 2) e “A gente perde muito mais alunos para essa questão de mudança de endereço e problema financeiro do que para concorrência, muito pouco para concorrência” (Academia 4).

Diante destes concorrentes, diretos ou indiretos, as academias apresentam como diferencial a sua estrutura (Academias 1 e 4), qualidade do serviço prestado e tempo no mercado (Academia 1), presença dos proprietários e o ressarcimento em caso de romper contrato de semestralidade ou anuidade (Academia 2), atendimento e proximidade dos professores com os alunos (Academia 3) e ambiente elitizado e familiar (Academia 4). O Quadro 4 relaciona os dados acima:



Quadro 4 – Concorrentes e diferencial

Academia	Principais concorrentes	Diferencial próprio
1	Grandes redes Variedade de estabelecimentos modalidades	Estrutura da academia Qualidade do serviço Tempo no mercado
2	Fatores econômicos	Presença dos proprietários Ressarcimento para contratos rompidos
3	Grandes redes Fatores econômicos Variedade de estabelecimentos modalidades Aplicativos de atividades físicas Banalização do profissional de EF	Atendimento Proximidade dos professores com alunos
4	Grandes redes Academias de prédio	Estrutura da academia Ambiente elitizado e familiar

Fonte: A autora (2019)

Sobre a rotatividade dos clientes, todos os gestores acreditam estar melhor que a média (Academias 1 e 3) ou na média (Academias 2 e 4) e todos dizem conhecer os fatores que levaram seus alunos a trocar o serviço da Academia pelo serviço de um concorrente. Os entrevistados listam estes fatores de troca como: busca por novidades (Academia 1), opção mais próxima de casa (todas), preço mais baixo (Academia 3), problemas financeiros (Academias 2, 3 e 4), falta de vagas no estacionamento (Academia 4) e falha no atendimento (Academia 2).

O gestor da Academia 1 complementa que como o número de academias é muito grande, os alunos escolhem uma mais próxima de casa, mesmo que não seja a melhor “prefiro fazer do lado da minha casa com um cara ruim do que vir no bom”. Dos 4 gestores entrevistados, 2 tem conhecimento destes dados de forma direta, através de ligações telefônicas (Academia 2) ou de Formulário Padrão no caso de não renovação de contrato (Academia 4). Os outros dois gestores receberam estes dados de terceiros (Academia 1) ou deduziram “não precisa fazer pesquisa para isso, é só sentir na pele, só sentimos, só ver que isso aconteceu” (Academia 3).

A seguir são apresentados no Quadro 5 os dados citados acima:

Quadro 5 - Rotatividade

Academia	Rotatividade	Fatores de troca
1	Melhor que a Média	Busca por novidades, mais próxima de casa
2	Média	Mais próxima de casa, problemas financeiros, falha no atendimento
3	Melhor que a Média	Preço, mais próxima de casa, problemas financeiros
4	Média	Mais próxima de casa, problemas financeiros, falta de vagas no estacionamento

Fonte: A autora (2019)

Sobre o Marketing de relacionamento, mais especificamente, o fortalecimento da relação entre os colaboradores e alunos, a Academia 1 realiza confraternizações de modo informal, a Academia 2 cita conversas diretas no dia a dia e comemorações de aniversários na própria academia, a Academia 3 realiza “aulões” e eventos, além de incentivar uma proximidade direta dos professores com os alunos, onde o gestor afirma “uma proximidade muito boa, tratar a pessoa como ser humano mesmo e acho que isso tudo proporciona bastante aproximação”, e a Academia 4 realiza eventos externos e na academia, programas de incentivo aos alunos e incentiva os professores a manterem uma relação direta com os alunos.

Em relação à atualização profissional ou novas capacitações dos colaboradores, os gestores das Academias 1, 2 e 3 afirmam que há por parte deles incentivo, mas quanto à financiamento de cursos, apenas a Academia 2 afirma que “Quando nós sentimos que chega um bom estagiário ou um bom professor, depois ele, em uma conversa comenta que tem um curso, nós bancamos”. A Academia 3 realizou neste ano consultorias nas quais os colaboradores participaram de algumas reuniões de treinamento focado em atendimento e oferece treinamento em Pilates. A Academia 1 oferece patrocínio a alguns professores que lhe representam em campeonatos. A Academia 4 realiza algumas reuniões entre colaboradores e coordenadores de cada setor para alinhar atendimento. Somente a Academia 2 oferece benefícios financeiros “um algo a mais” para os professores com cursos de atualização ou especialização, em relação a valor de hora/aula.

Segundo as informações dos gestores das Academias 1, 2 e 3 os professores realizam por ano em torno de 1 a 3 cursos de atualização, de acordo com o quadro 6. O gestor da Academia 4 afirma que “Isso é um investimento dele, né, então a gente não tem muito controle”.

**Quadro 6 – Capacitação dos professores**

Academia	Cursos de atualização e/ou especialização profissional	Auxílio Financeiro da Academia	Benefícios por capacitação
1	1 ao ano	Sim	Não
2	1 a 2 por ano	Sim	Sim
3	2 a 3 por ano	Sim	Não
4	Desconhece a frequência	Não	Não

Fonte: A autora (2019)

Em relação às modalidades de exercícios ofertadas pelas academias deste estudo, a Academia 1 é a única que é especializada em Lutas, com opção de Muay-

Thai e Boxe, mas gostaria de ampliar a variedade de modalidade acrescentando Jiu-Jitsu, Yoga e Treinamento Funcional. As Academias 2, 3 e 4 oferecem todas as opções do estudo com exceção de aulas específicas de Calistenia para ambas. As academias 2 e 4 ainda oferecem corrida orientada e Yoga na Academia 4 (representadas no Quadro 7). Apesar de todos os gestores entrevistados afirmarem que as modalidades atendem a heterogeneidade dos clientes e estarem dispostas em turnos variados, gostariam de implementar com uma ou mais modalidades, citadas a seguir: Funcional (Academia 2), Alongamento, abdominal e exercícios de mobilidade (Academia 3) e Boxe (Academia 4).

Quadro 7 – Modalidades

MODALIDADES	ACADEMIA 1	ACADEMIA 2	ACADEMIA 3	ACADEMIA 4
Lutas	X	X	X	X
Alongamento		X	X	X
Cama Elástica		X	X	X
Calistenia				
Dança		X	X	X
Bike		X	X	X
Resistidos		X	X	X
Funcional		X	X	X
Outros		Corrida		Corrida/Yoga

Fonte: A autora (2019)

Sobre as Pesquisas de qualidade e satisfação dos clientes, os gestores entrevistados afirmam que não são realizadas nas Academias 1, 2 e 4, sendo que a Academia 2 utiliza caixa de sugestões e conversas diárias com os clientes para saber seu nível de satisfação. “Nós temos na realidade uma caixinha de sugestões e conforme nós vamos recebendo essas informações nós vamos atuando”. Estudo realizado por Mondo, Silva e Costa (2012) demonstra que a preocupação em manter um serviço de atendimento às reclamações não foi observada nas empresas pesquisadas e que as reclamações são feitas de forma verbalizada e informal, e, também, afirma que a atitude tomada pela empresa após a reclamação é o ponto chave para a satisfação do cliente.

No presente estudo, apenas a Academia 3 realiza anualmente pesquisas específicas. Desta forma, o conhecimento dos gestores das Academias 1,2 e 4 sobre o nível de satisfação dos seus clientes em relação aos atributos que as academias oferecem, é superficial, por suposição ou por terceiros, e insuficiente, já que não é incentivado e proporcionado aos clientes um meio de demonstrarem suas opiniões periodicamente.

Baseado em dados obtidos através de reclamações que chegam aos gestores, dentre as opções citadas, as insatisfações mais frequentes dos clientes de 3 das 4 academias (1, 3 e 4) são em relação a ventilação e qualidade de atendimento (1, 2 e 3), horário de atendimento (1 e 2), disposição das aulas (3 e 4), número de instrutores (3), qualidade dos equipamentos (3) e manutenção (1). Em relação a variedade de modalidades, as Academias 1 e 3 afirmam receber as vezes ou raramente alguma solicitação de algo que a academia ainda não oferta. Por outro lado, o atendimento também aparece como um dos elogios mais frequentes nas 4 academias. A Academia 1 aponta também a disposição das aulas, qualidade e quantidade dos equipamentos e o horário de atendimento como elogios frequentes, a Academia 2 argumenta que a qualidade e quantidade dos equipamentos, a variedade de modalidades e a manutenção são bons, mas não há indícios de que sejam registros diretamente feitos pelos clientes. A Academia 3 acrescenta a manutenção e aquisição de equipamentos novos como elogios frequentes e a Academia 4 cita a variedade de modalidades, a qualidade dos equipamentos e a manutenção como elogios mais comuns.

A seguir, no Quadro 8, são apresentados os resultados em relação à insatisfação e à satisfação dos clientes, de acordo com as respostas dos entrevistados.

Quadro 8 – Reclamações e Elogios

ATRIBUTOS	RECLAMAÇÕES		ELOGIOS	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Atendimento Geral	3	1	4	0
Horário de funcionamento	2	2	1	3
Número de Instrutores	1	3	0	4
Disposição das aulas	2	2	1	3
Variedade de modalidades	2	2	2	2
Ventilação	3	1	1	3
Quantidade equipamentos	0	4	2	2
Qualidade equipamentos	1	3	4	0
Manutenção	1	3	3	1

Fonte: A autora (2019)

## 5 DISCUSSÃO

A partir dos resultados, já nas perguntas iniciais, surgiram os primeiros dados importantes em relação à gestão nas academias analisadas, fator este que tem relevância primordial, principalmente no planejamento e execução de estratégias de retenção de clientes para o sucesso da academia. Sobre a capacitação dos gestores, foi percebido através das entrevistas que os proprietários das academias assumem as funções administrativas e gerenciais, mesmo sem formação específica na área, adquirindo conhecimento através da experiência, o que pode levar a uma consecução de erros e acertos mais ao acaso do que como forma de processo estratégico. Este fato está de acordo com Motta e Moraes (2017), que afirmam o desconhecimento de gestores sobre atributos relevantes para os resultados da academia e afirmam que gestores menos qualificados estão perdendo espaço e inclusive falindo por não estarem aptos a competir com as franquias, que tem gestores mais bem preparados.

O estudo analisou alguns atributos que foram apontados por vários autores como importantes fatores de retenção de clientes. Estes atributos selecionados para serem respondidos na entrevista do estudo em questão são em relação a qualidade da estrutura oferecida, subdividido em espaço físico, quantidade e qualidade dos equipamentos, e a qualidade dos serviços prestados, que se subdivide em capacitação dos professores, marketing de relacionamento, qualidade do atendimento ao cliente e a variedade das modalidades e dos horários.

A literatura aponta que a estrutura física oferecida, incluindo a quantidade e qualidade dos equipamentos é um importante atributo para a permanência dos clientes em determinada academia (AFTHINOS; THEODORAKIS; NASSIS, 2005 apud PEREIRA FILHO, 2013) fato esse confirmado pelos gestores das academias 1 e 2 como fatores que são utilizados tanto como diferencial diante da concorrência bem como itens que recebem elogios dos clientes.

A capacitação dos professores é tida como importante estratégia de retenção quando são citados os resultados obtidos pelos clientes (Academia 4) e o conhecimento técnico (Academia 3) e esta atualização deve ser proporcionada pelos gestores como treinamento de mão de obra, como é citado por autores (FONTES,

2006; MOTTA; MORAES, 2017) e a baixa profissionalização nesta área pode ser um fator que dificulta o aumento do faturamento, segundo Perdomo (2014).

Apesar de ser considerado um fator importante, apenas 2 das 4 academias (Academias 2 e 3) investem em treinamentos da equipe. Gonçalves, Buchmann e Carvalho (2013), perceberam em seu estudo a relação entre os atributos relacionados aos professores e a percepção dos clientes da qualidade do serviço prestado. Já Alexandris et al. (2004) apontam para a qualidade nos resultados como atributo que tem forte influência na satisfação e conseqüentemente no marketing boca a boca, assim como Tharret e Peterson (2006) apontam a obtenção de resultados como importante atributo para a retenção dos clientes.

Zamai (2016) reforça a importância de ter professores capacitados que contribuam no alcance dos objetivos, pois estes são os fatores mais relevantes para a prática da atividade física. Pereira Filho (2013), constatou que apesar de a qualificação dos instrutores ter sido o item mais valorizado em sua pesquisa, foi também o atributo que apresentou lacunas negativas na avaliação dos clientes, o que está de acordo com o resultado deste estudo, já que os gestores sabem da importância de ter colaboradores capacitados, mas nem todos investem nesta capacitação.

Sobre o marketing de relacionamento e o atendimento, todos os gestores entrevistados apontaram a importância da qualidade do atendimento no fenômeno de retenção de clientes, além de incentivarem e considerarem importante o fortalecimento da relação entre os professores e os alunos, o que também é apontado por autores em relação ao atendimento e relacionamento entre os colaboradores e os clientes (PERTUZZATTI, 2014; NASCIMENTO, 2016).

A variedade de modalidades e sua disposição em turnos variados para atender a heterogeneidade da clientela, conferida em ambas as academias entrevistadas, demonstrou ser suficiente e satisfatória, mas não foi apontada como fator para retenção, embora tenha sido citada a importante influência dos concorrentes que oferecem modalidades específicas. Saba (2006) afirma a importância da variedade de modalidades para atender ao público alvo, sem perder qualidade e Pereira Filho (2013) identificou que além da variedade das modalidades, os horários também influenciam na escolha do cliente por determinada academia. Tavares (2016) complementa que além de proporcionar a diversidade na oferta de produtos e serviços para atrair a preferência dos clientes e mantê-los, para estar em

destaque é necessário manter a flexibilidade de adaptação, ressaltando a importância de estar sempre atento às novas tendências como aponta Venioles (2005).

Nas entrevistas, os gestores das academias que responderam ao estudo, apontaram alguns atributos determinantes na escolha, permanência ou troca do prestador de serviço, que não haviam sido selecionados e investigados, apesar de comporem, mesmo que como fatores menos relevantes, os estudos citados. Estes fatores citados pelos entrevistados foram preço, estacionamento, limpeza e atendimento da recepção.

Em relação ao preço, Solalinde e Pizzutti (2014), aponta o fato de prestadores de serviços, por apresentarem intangibilidade para mensurar qualidade, poderem destacar outros atributos (sinalizadores) para a escolha do cliente perante a concorrência, e preço pode ser um deles. Para o autor o preço pode ainda ser vinculado à alto padrão de qualidade. O preço é um dos principais aspectos determinantes para a escolha dos produtos pelos compradores, segundo Milan (2016), que também salienta que os gestores devem considerar 3 fatores para formar o preço de um produto ou serviço: percepção de valor para o cliente, o preço praticado pela concorrência e os custos incorridos. Isto leva a pensar na relação entre o preço e a qualidade do serviço, neste caso, oferecido pelas academias. Neste contexto, Tony, Mazzon e Milan (2015) apontam que o preço está associado à percepção, por parte do consumidor, das características do valor para si como um todo (benefícios *versus* sacrifícios) e não apenas do seu componente monetário. O valor do serviço está vinculado a outros fatores além do preço, como qualidade, satisfação, cumprimento do que se propõe, e por isto, o autor destaca que o preço deve estar atrelado a outros atributos para justificar-se para o consumidor. Aguiar (2007) constatou em seu estudo que o preço é um importante atributo para a maioria dos clientes, mas que é proporcional ao poder aquisitivo do público alvo. Motta e Moraes (2017) afirmam que as academias não precisam exclusivamente concorrer pelo preço mais baixo para se tornarem competitivas e atrair ou fidelizar clientes. Segundo estudo destes autores, os clientes avaliaram atributos como localização, estrutura, atendimento e relacionamento como mais importantes que o preço no momento da escolha por um serviço. A percepção de preço justo é importante para o processo de fidelização (MONDO; SILVA; COSTA, 2012)

Em relação à limpeza, em um estudo de Oelze, Mesquita e Dias (2015), o item Limpeza das instalações aparece como um importante fator na avaliação da insatisfação dos clientes. Neste mesmo estudo, sobre o estacionamento, facilidade para estacionar foi apontado como o fator que vem gerando o maior índice de insatisfação por parte do ex-clientes, indicando, claramente que as academias apresentam deficiências com relação aos estacionamentos oferecidos aos clientes. Estudo realizado por Aguiar (2007) aponta que a maior parte dos entrevistados afirmou que um ambiente limpo e estacionamento amplo são alguns dos requisitos básicos para uma academia ideal. Entre as mulheres entrevistadas, a limpeza dos ambientes foi um item muito citado quanto aos fatores que determinam a escolha da academia.

Em relação ao atendimento da recepção, está inserido no atendimento geral, que inclui desde o momento em que o cliente da academia chega até o momento em que sai da mesma. Também é necessário que haja capacitação dos colaboradores que recebem os clientes, realizam as matrículas, vendem os serviços e recebem o feedback positivo e negativo dos clientes, tendo conhecimento e habilidade para direcionar as questões aos gestores e resolver com presteza o que estiver ao seu alcance. Para Oelze, Mesquita e Dias (2015), as empresas precisam minimizar a insatisfação de clientes ou consumidores, facilitando seu contato para exposição dos aspectos que possam ensejar algum tipo de reclamação, com foco em formas de retorno aos seus consumidores, propiciando respostas e atendimento de suas reclamações e levando-os a se sentirem satisfeitos.

Na entrevista também foi questionado o uso de Pesquisas de Qualidade e Satisfação do Cliente com objetivo de saber se os gestores conhecem os pontos positivos e negativos da sua empresa perante seus clientes, o que se faz imprescindível no planejamento estratégico para reter alunos e inclusive ampliar sua clientela através do “boca a boca” dos alunos satisfeitos. A importância de conhecer os desejos ou expectativas dos clientes e identificar a melhor forma de atendê-los são citados por Maestri Filho (2010), Nascimento (2016) e Hoffman et al. (2012) sendo esta uma forma de tentar reduzir as perdas de clientes, segundo Kotler (2009), também tornando possível elaborar estratégias de reconhecimento e recompensa (MADRUGA, 2010; NASCIMENTO, 2016). Venioles (2005) afirma que as pessoas precisam ser ouvidas e reconhecidas e que existe valor em qualquer informação que ajude a melhorar as habilidades de comunicação e vendas.



Motta e Moraes (2017) afirmam que é importante realizar pesquisas periódicas com os clientes para verificar alterações nos atributos fundamentais e manter os colaboradores da empresa informados sobre os atributos que os clientes consideram mais importantes. Apesar de ter baixo custo e poder proporcionar ótimos resultados, apenas uma das academias (Academia 1) deste estudo realiza pesquisas anuais, e outra (Academia 2) tem caixa de sugestões.

Porém, o gestor da Academia 2 cita que a melhor forma de obter informações sobre a insatisfação dos clientes é o acesso e o contato direto com os gestores, o que não condiz com Saba (2006) que aponta que 96% dos clientes insatisfeitos, das academias de ginástica, não reclamam para os gestores, instrutores ou pessoal que trabalha na recepção, entretanto essas pessoas falam de sua insatisfação para pelo menos 10 pessoas, aproximadamente. O autor ainda afirma que um dos motivos para este número é que os clientes acham mais fácil e cômodo trocar de academia do que reclamar. Além de conhecer os atributos importantes para os clientes, é necessário saber o nível de satisfação dos clientes em relação aos atributos ofertados. Kotler e Keller (2006) afirmam que a chave para reter clientes está em satisfazê-los, e por tanto as empresas devem medir a satisfação com regularidade.

## 6 CONCLUSÃO

Os resultados das entrevistas realizadas com os gestores das 4 academias de fitness da cidade de Curitiba/Pr, em relação às estratégias de retenção de clientes, apontam que, provavelmente pela falta de conhecimento especializado em gestão, o uso dos atributos analisados no estudo em questão não é efetivo, apesar de saberem da importância de aplicar estas medidas para manterem seus clientes. O estudo também demonstrou que os gestores não conhecem de forma direta e confiável a opinião dos seus clientes sobre a estrutura física e os serviços prestados, pois não realizam pesquisas de qualidade e satisfação periodicamente.

Os gestores das academias de fitness que participaram do estudo apontaram como importantes estratégias de retenção de clientes alguns atributos que não foram citados dentre os utilizados atualmente. Por outro lado, utilizam algumas estratégias que não foram citadas, o que leva à percepção de que são empregadas ao acaso e não de forma planejada, fato que também é percebido quando dois gestores afirmam já utilizar todas as estratégias que conhecem.

As estratégias utilizadas como componente de gestão em suas academias são, segundo os gestores, o atendimento, promoções, coordenador por setor, marketing, uso de mídias sociais, eventos, relação mais afetiva entre professores e alunos e treinamento dos professores. Já as estratégias importantes citadas por eles incluem a limpeza, qualidade e quantidade de equipamentos, qualidade da estrutura, estacionamento, treinamento da recepção e inovação.

A falta de capacitação dos gestores na área de administração e gestão, acarreta insuficiência de conhecimento específico para o uso efetivo de estratégias de retenção de clientes, assim como a deficiência de pesquisas de qualidade e de satisfação dos clientes deixam uma lacuna entre o que realmente pode ser importante para os clientes e os atributos que os gestores consideram relevantes e nos quais investem. Conhecer os desejos, necessidades e expectativas dos clientes pode ser o fator mais importante para traçar estratégias assertivas e com repostas rápidas na corrida contra a insatisfação e o abandono dos clientes de academias de fitness.

Estudos como este despertam nos gestores a necessidade de repensarem as estratégias de retenção e sua implementação de acordo com a demanda. Além de

nortearam sobre a importância de conhecer a percepção de qualidade dos seus clientes, pode incentivar ações como: incluir em sua plataforma digital um canal para os clientes deixarem suas opiniões, proporcionar à equipe capacitação tanto técnica quanto de atendimento ao cliente, manter uma relação de comunicação aberta e direta com os colaboradores para ter acesso à informações proveniente dos clientes para agirem em conjunto na resolução de problemas e conflitos, promovendo maior satisfação.

As limitações deste estudo foram o número restrito de gestores entrevistados, onde também reside o fato de todas as academias estarem localizadas na mesma região de Curitiba, além de ter focado em alguns dos muitos atributos que são importantes para a fidelização de clientes de academias de fitness.

Sugere-se que estudos futuros investiguem o conhecimento e o uso, por parte dos gestores das academias, de ferramentas de gestão e de softwares que possibilitem um melhor planejamento estratégico para retenção dos clientes. Também é sugerido que seja realizada uma pesquisa com os clientes das academias tanto sobre a satisfação dos mesmos quanto sobre quais fatores consideram importantes para sua fidelidade e que se estabeleça a relação entre os atributos citados pelos gestores e os obtidos com os clientes. Estudos com um número mais expressivo de gestores entrevistados também podem delinear de forma mais verossímil o perfil dos gestores e das academias de Curitiba/PR, assim como analisar outros atributos que remetem à qualidade e satisfação aos olhos dos clientes.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. A. **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa (PB)**. 2007. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.

AFTHINOS, Y.; THEODORAKIS, N. D.; NASSIS, P. Customers' expectations of services in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 245-258, 2005.

ANTUNES, O. T. et al. Produção de cultivares de morangueiro polinizado pela abelha jataí em ambiente protegido. **Horticultura Brasileira**, v. 25, n. 1, p. 94-99, 2007.

BARLOW, R. G. Relationship Marketing – The ultimate in customer services. **Retail Control**, v. 60, n. 3, p. 29-37, 1992.

BARROSO, C.; MARTÍN, E. **Marketing Relacional**, ESIC Editorial, Madrid, 1999

BOMPA, T. O. **Periodização: teoria e metodologia do treinamento**. 4. ed. São Paulo: Phorte, 2002.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

EVANS, J. R., LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**. v. 23, n. 5, p.439-452, 1994.

FURTADO, R. P. Do *Fitness* ao *Wellness*: Os Três Estágios de Desenvolvimento da Academias de Ginástica. **Pensar a Prática**, v. 12, n. 1, 2009.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, C.; BUCHMANN, C.; CARVALHO, M. J. Percepção da qualidade do serviço e satisfação dos sócios no fitness: contribuições para o papel do gestor. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v.3, p. 47-58, 2013.

JAVADEIN, S. R. S.; KHANLARI, A.; ESTIRI, M. Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. **International Journal of Human Sciences**, v. 5, n. 2, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MARINHO, D. B. **Marketing de relacionamento – estratégia para fidelização de clientes. Estudo de caso na empresa Academia Espaço Saúde**. 2015. 31 f. Monografia (Bacharelado em Publicidade e Propaganda) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015.

MICHELLI, M. **A prática da retenção de clientes em academias de ginástica e de condicionamento físico localizadas em Caxias do Sul RS**. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul. 2008.

MILAN, G. S. et al. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 419-452, 2016.

MONDO, T. S.; SILVA, T. L.; COSTA, J. I. P. Estratégias de retenção de clientes em organizações de serviços: Uma análise sob a perspectiva de gestores e clientes. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 15. 2012, São Paulo. **Anais do XV SIMPOI da FGV**. v. 15, p. 1-7, 2012.

MOTTA, E. M.; MORAES, M. C. B. Proposta de atributos de serviços e de indicadores de desempenho para academias fitness. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 1, p. 124-145, 2017.

OELZE, A. G. L.; MESQUITA, J. M. C.; DIAS, A. T. Análise das causas da insatisfação e do abandono pelos clientes de academias de ginástica. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v.4, n. 3, p. 124-139, 2015.

OLIVEIRA, P. et al. O papel de atributos da qualidade de serviços e da satisfação na lealdade de clientes de um centro automotivo. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 1, p. 849-868, 2014.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty?. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 33-44, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqal: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**. v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PEREIRA FILHO, E. **Qualidade do serviço oferecido por academias de ginástica: Um estudo multicaso na cidade de Natal/RN**. 2013. 175 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2013.

PINHEIRO I. A.; PINHEIRO R. R. Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: O caso do Fitness. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, p. 1-26, 2006.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SABA, F. **Liderança e Gestão: para academias e clubes esportivos**. 1. ed. São Paulo. Phorte, 2006.

SANTANA, L. C. et al. Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: Um estudo exploratório. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. v. 1, n. 1, p. 28-46, 2012.

SANTOS, S. F.; SALLES, A. D. Antropologia de uma academia de musculação: um olhar sobre o corpo e um espaço de representação social. **Revista Brasileira Educação Física e Esporte**, v. 23, n. 2, p. 87-102, 2009.

SILVA, R. C. F. **Estrutura Funcional e Organizacional de um Ginásio - Estudo de Caso Virgin Active**. 2009. 69 f. Monografia (Licenciatura em Desporto e Educação Física) – Faculdade do Porto, Porto, 2009.

SOLALINDE, G.; PIZZUTTI, C. O efeito da sinalização de qualidade no contexto de serviços. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 261-284, 2014.

TÓFOLI, E. T.; TÓFOLI, I. A busca da qualidade no atendimento em empresas do setor supermercadista da região noroeste do estado de São Paulo. **FACEF Pesquisa**, v. 9, n. 1, p. 75-87, 2006.

TONI, D.; MAZZON, J. A.; MILAN, G. S. A multidimensionalidade da imagem de preço de produto: Um estudo com a imagem de preço de vestuário. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 168-201, 2015.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 - 14 PRINCÍPIOS DE DEMING DE GESTÃO DA QUALIDADE

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhoria dos produtos e serviços, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como gerar empregos.
  2. Adote a nova filosofia. A gerência deve assumir a liderança no processo de administração e conscientizar-se de suas responsabilidades e desafios.
  3. Cessar a dependência da inspeção para atingir a qualidade.
  4. Extinguir a prática de aprovar orçamentos apenas com base em preços.
  5. Melhoria contínua.
  6. Institua treinamento no local de trabalho
  7. Institua liderança.
  8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
  9. Elimine as barreiras entre os departamentos.
  10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade.
  11. Elimine metas numéricas
  12. Remova as barreiras que privam as pessoas de se orgulharem de seu trabalho.
  13. Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento.
  14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.
- (DEMING, 1990)



## ANEXO

### ANEXO 1 - ENTREVISTA COM GESTORES DE ACADEMIAS DE CURITIBA/PR

#### Dados da Academia

Nome da Academia:

Bairro:

Número de alunos matriculados atualmente:

Horário de funcionamento:

#### Informações Pessoais

Nome do entrevistado:

Cargo:

Formação Acadêmica:

Tempo de atuação como gestor:

Tempo na atual academia:

1. Qual o perfil dos seus clientes, atualmente?
2. Quais fatores você considera mais importantes para fidelizar os alunos na academia?
3. Quais estratégias a empresa usa para manter sua base de clientes fiéis?
4. Essas estratégias sempre funcionaram?
5. Existe algum outro meio de fidelização de alunos que vocês não adotaram na academia, mas pretendem adotar futuramente?
6. Atualmente, quais são seus maiores concorrentes diretos e indiretos?
7. Qual diferencial a academia promove hoje frente aos seus maiores concorrentes?
8. Diante da rotatividade de alunos das academias, você considera que a academia está dentro da normalidade?
9. Vocês conhecem os fatores que levaram seus alunos a trocar o serviço da academia pelo serviço de um concorrente?
10. Quais foram esses fatores e como detectaram esses fatores?
11. Como é proporcionado e fortalecido o relacionamento entre professores, funcionários e alunos?

12. Com que frequência realizam pesquisas de qualidade e satisfação com seus alunos?

13. Quando os alunos demonstram insatisfação, é em relação a:

Atendimento Geral  Horário de Funcionamento  Número de Instrutores

Disposição de Aulas  Variedade de Modalidades  Ventilação

Quantidade de Equipamentos  Qualidade dos Equipamentos  Manutenção

14. Quais os elogios mais comuns?

Atendimento Geral  Horário de Funcionamento  Número de Instrutores

Disposição de Aulas  Variedade de Modalidades  Ventilação

Quantidade de Equipamentos  Qualidade dos Equipamentos  Manutenção

15. A academia oferece algum auxílio financeiro para capacitação dos colaboradores?

16. Existem benefícios para os professores com especialização ou com cursos de atualização?

17. Com que frequência os colaboradores realizam capacitações e/ou atualizações profissionais?

18. Quais modalidades de exercício físico a academia oferece?

Lutas: \_\_\_\_\_  Dança: \_\_\_\_\_

Alongamento: \_\_\_\_\_  *Bike*: \_\_\_\_\_

Cama elástica: \_\_\_\_\_  Resistidos: \_\_\_\_\_

Calistenia: \_\_\_\_\_  Funcional: \_\_\_\_\_

Outros: \_\_\_\_\_

19. As modalidades oferecidas atendem à heterogeneidade da academia?

20. Estas modalidades estão distribuídas em turnos variados?

21. Quais outras modalidades poderiam ser implantadas para atender melhor o público?