

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIAS,  
TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO.**

**LUCIANE RODRIGUES DA PENHA**

**PROGRAMAS GERENCIAIS PARA FIDELIZAÇÃO EM ACADEMIAS DE  
GINÁSTICA: O ESTUDO DO MUNICÍPIO DE LINHARES/ESPÍRITO SANTO**

**SÃO MATEUS-ES  
2020**

LUCIANE RODRIGUES DA PENHA

PROGRAMAS GERENCIAIS PARA FIDELIZAÇÃO EM ACADEMIAS DE  
GINÁSTICA: O ESTUDO DO MUNICÍPIO DE LINHARES/ESPÍRITO SANTO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência, Tecnologia e Educação.

Orientadora Profa. Dra. Juliana Martins Cassani.

SÃO MATEUS-ES  
2020

Autorizada a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação

Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus – ES

P399p

Penha, Luciane Rodrigues da.

Programas gerenciais para fidelização em academias de ginástica: o estudo do município de Linhares/Espírito Santo / Luciane Rodrigues da Penha – São Mateus - ES, 2020.

88 f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2020.

Orientação: prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Juliana Martins Cassani.

1. Academia de ginástica. 2. Gestão. 3. Estratégia. 4. Fidelização. 5. Linhares - ES. I. Cassani, Juliana Martins. II. Título.

CDD: 796.4069

Sidnei Fabio da Glória Lopes, bibliotecário ES-000641/O, CRB 6ª Região – MG e ES

**LUCIANE RODRIGUES DA PENHA**

**PROGRAMAS GERENCIAIS PARA FIDELIZAÇÃO EM  
ACADEMIAS DE GINÁSTICA: O ESTUDO DO MUNICÍPIO DE  
LINHARES/ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Educação da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência, Tecnologia e Educação, na área de concentração Ciência, Tecnologia e Educação.

Aprovada em 21 de fevereiro de 2020.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Profa. Dra. Juliana Martins Cassani**  
**Faculdade Vale do Cricaré (FVC)**  
**Orientadora**



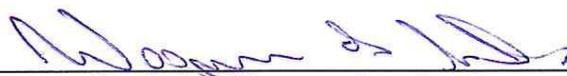
---

**Profa. Dra. Lílian Pittol Firme de Oliveira**  
**Faculdade Vale do Cricaré (FVC)**



---

**Profa. Me. Luana Frigulha Guisso**  
**Faculdade Vale do Cricaré (FVC)**



---

**Prof. Dr. Wagner dos Santos**  
**Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)**

Com todo o amor e gratidão, dedico esta obra aos meus filhos Erick e Ana Carolina; à minha mãe, Lúcia; aos meus irmãos, Leomar, Rozimar e Elaine. Com saudade, ao meu pai, Benedito Rodrigues da Penha (*in memoriam*).

Vocês são tudo na minha vida, minha base!

## **AGRADECIMENTOS**

Ao grande mestre, o autor da minha fé Jesus Cristo. Sem ele, nada poderia fazer.

No decorrer no meu caminho, encontrei pessoas que, juntas contribuíram para produção desta dissertação, porém gostaria de agradecer em especial:

À professora Dra. Juliana Martins Cassani, pela confiança de me receber como orientada no programa de Pós-graduação Mestrado profissional do Instituto Vale do Cricaré. Obrigada por todas as considerações feitas em relação a pesquisa, colaborando de modo significativo e preciso.

Às professoras Dra. Lilian Pittol Firme de Oliveira e Ma. Luana Frigulha Guisso, pelas considerações e sugestões no processo de qualificação na pesquisa, sobretudo quanto a necessidade de aprofundamento nas questões que baseiam o assunto principal desta dissertação.

Ao professor Dr. Wagner dos Santos, pelas valiosas considerações em relação a pesquisa, colaborando admiravelmente nos aprofundamentos das análises e resultados.

Ao instituto Vale do Cricaré, que me permitiu ter acesso ao conhecimento e aos professores doutores que foram extremamente importantes ao longo da minha trajetória, que não hesitaram em cumprir brilhantemente o seu papel.

Aos colegas de classe que, juntos, dividiram todos esses ricos momentos de aprendizado, deixo aqui meu muito obrigado.

Aos meus filhos Erick e Ana Carolina. Muitos foram os momentos de ausência, de solicitude e de preocupação, mas em todo tempo me compreenderam.

A minha mãe Lucia, que em todo tempo me encorajou a prosseguir, para que meus sonhos se tornassem realidade, porque a senhora os construiu comigo.

Aos meus irmãos Leomar, Rozimar e Elaine. Obrigado por todo o incentivo e carinho. Vocês me trouxeram convicção que tudo daria certo.

Em especial aos professores Eduardo Salles e Princes Soares, a economista Melissa Modeneze pelos conhecimentos compartilhados.

Aos gestores e alunos que colaboraram com a realização dessa pesquisa. Minha gratidão.

A educação é a mais poderosa arma pela qual se pode mudar o mundo.

Nelson Mandela

## RESUMO

PENHA, LUCIANE RODRIGUES DA. **Programas gerenciais para fidelização em academias de ginástica**: o estudo do município de Linhares/Espírito Santo. 2019. 88f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade Vale do Cricaré, 2019.

Essa dissertação tem como objetivo geral compreender de que forma as academias de ginástica no município de Linhares/Espírito Santo fidelizam seus clientes. Os objetivos específicos se delimitaram a investigar os caminhos referentes aos processos de seleção, organização e análises da pesquisa juntos às três academias de ginástica no município de Linhares/ES; Analisar o entendimento dos alunos sobre a necessidade de gestão mais eficaz em três academias de ginástica; Produzir um instrumento que vise a fidelização de clientes em academias de ginástica em Linhares/ES. Para a metodologia, foi utilizada a do tipo exploratória, cuja finalidade consiste em desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Para compreender o estilo de gestão adotado nas academias investigadas, foi realizada a pesquisa de campo, ou seja, uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (GIL 2010). Os objetivos alcançados indicam a necessidade da realização de mais pesquisas centradas no cliente no que diz respeito à gestão, considerando que o tema é pouco explorado no universo acadêmico e, ainda, a qualidade dos serviços prestados associada à capacidade profissional tem relação intrínseca com a fidelização de clientes. Concluiu-se que um programa de gestão para fidelizar clientes em academias de ginástica constitui uma estratégia e um diferencial de competitividade no mercado oferecendo produto e serviços de qualidade.

**Palavras-chave:** Academia de ginástica. Gestão. Estratégia. Fidelização.

## ABSTRACT

PENHA, LUCIANE RODRIGUES DA. Management programs for loyalty in health clubs: the study of the municipality of Linhares / Espírito Santo. 2019. 88f. Dissertation (Master's Degree) - Faculdade Vale do Cricaré, 2019.

This dissertation has the general objective of understanding how the fitness centers in the city of Linhares / Espírito Santo retain their customers. The specific objectives were limited to investigating the paths related to the processes of selection, organization and analysis of the research together with the three gyms in the city of Linhares / ES; Analyze students' understanding of the need for more effective management in three gyms; Produce an instrument aimed at customer loyalty in health clubs in Linhares / ES. For the methodology, the exploratory type was used, whose purpose is to develop, clarify and modify concepts and ideas, with a view to formulating more precise problems or searchable hypotheses for further studies. In order to understand the management style adopted in the investigated academies, field research was carried out, that is, an empirical investigation carried out in the place where the phenomenon occurs or that has elements to explain it (GIL, 2010) The objectives achieved indicate the need to conduct more research focused on the client with regard to management, considering that the topic is little explored in the academic universe and, also, the quality of the services provided associated with professional capacity has an intrinsic relationship with loyalty from clients. It was concluded that a management program to retain customers in fitness centers is a strategy and a competitive advantage in the market offering quality products and services.

**Keywords:** Gym. Management. Strategy. Loyalty.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nuvem de palavras dos títulos.....	36
Figura 2 – Nuvem de palavras dos resumos.....	36
Figura 3 – Árvore de similitude dos títulos.....	38
Figura 4 – Árvore de similitude dos resumos.....	39
Figura 5 – Árvore de similitude de entrevista com os gestores.....	43
Figura 6 – Árvore de similitude de entrevista com os clientes.....	50
Figura 7 – Capa e sumário do produto final.....	59

## **LISTA DE SIGLAS**

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SST - Segurança Saúde do Trabalho

TSI - Tecnologia Sistema da Informação

SUS – Sistema Único de Saúde

GC - Gestão do Conhecimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO</b> .....	<b>21</b>
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>26</b>
3.1 DISTRIBUIÇÃO ANUAL DOS ARTIGOS .....	27
3.2 DIÁLOGO COM A PRODUÇÃO ACADÊMICA .....	30
3.3 ANÁLISE E DEBATES COM AUTORES COM AUXILIO DO SOFTWARE IRAMUTEQ .....	35
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>43</b>
4.1 O OLHAR DOS GESTORES SOBRE A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....	43
4.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES EM RELAÇÃO A GESTÃO DAS ACADEMIAS.....	49
<b>5 RELEVÂNCIA DO PRODUTO FINAL</b> .....	<b>57</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>62</b>
<b>ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>67</b>
<b>ANEXO 2 - FOLHA DE ROSTO PLATAFORMA BRASIL</b> .....	<b>70</b>
<b>APÊNDICE 1 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO ACADEMIA HEALTH WAY</b> .....	<b>71</b>
<b>APÊNDICE 2 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO ACADEMIA BIO TRAINER</b> .....	<b>72</b>
<b>APÊNDICE 3 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO ACADEMIA POINT FITNESS</b> .....	<b>73</b>
<b>APÊNDICE 4 - QUESTIONÁRIO DOS GESTORES</b> .....	<b>74</b>
<b>APÊNDICE 5 - QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS</b> .....	<b>75</b>
<b>APÊNDICE 6 - PRODUTO FINAL</b> .....	<b>76</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A modernização e o crescimento tecnológico ocorridos na sociedade têm implicado mudanças na gestão das empresas públicas e privadas e, na agenda atual de gestores e administradores, encontra-se a necessidade de elaborar estratégias que visem à competitividade, à redução de custos, às mudanças no clima organizacional e à responsabilidade socioambiental. Essas demandas são frutos de um mercado cada vez mais exigente, que requer das empresas preparo e adequação para um ambiente competitivo e instável, com clientes cada vez mais exigentes, oferecendo serviços e produtos de excelência e qualidade.

Para Zugman (2005), a grande questão de escolher uma estratégia de negócios é a tentativa de prever os ganhos e as possíveis perdas que possam existir no processo de tomada de decisões de uma empresa. É importante pensar nas motivações dos concorrentes e dos clientes, pois os processos de tomada de decisão implicam os gestores a considerarem as demandas do mercado, a fim de criarem estratégias e analisarem a concorrência, prevendo seus movimentos e apresentando práticas inovadoras que poderão surpreendê-la.

Perez Júnior, Pestana e Franco (1997) ressaltam a necessidade de analisar programas gerenciais tendo em vista que o mercado exige do gestor atitudes direcionadas para o crescimento e aperfeiçoamento permanente das operações, detectando em tempo hábil as necessidades de mudanças nos setores organizacionais e dos seus colaboradores.

Corroborando com esse entendimento, Sobral e Peci (2008), sinalizam a necessidade de estratégias empresariais serem precedidas de um ambiente organizacional com monitoramento e avaliação dos ambientes competitivos. Essas ações caracterizam-se por identificar fatores externos e internos que afetam o desempenho das organizações, tais como, as manobras de concorrentes, domínio de tecnologias, qualificação de funcionários e a necessidade dos clientes, indicam, portanto, a necessidade de elaborar, desenvolver e implementar estratégias para conquistar vantagem competitiva no mercado.

Em um contexto de estratégia empresarial é necessário rever e ponderar mudanças em setores produtivos, com a finalidade de alcançar resultados baseados em metas e objetivos mensuráveis, de modo contínuo. Para estabelecer um novo direcionamento e analisar a necessidade de cada setor, é relevante pensar em planos de operação que façam melhor uso dos recursos das capacidades internas da empresa (BIANCARELLI; DEPRAZ, 2013).

Nessa perspectiva, para Giansesi e Corrêa (1994), o marketing em serviço é a comunicação direta com o cliente, realizada durante o processo ou por meio de publicidade. Esse primeiro contato tem um papel fundamental nas expectativas dos clientes sobre o serviço a ser prestado. De acordo com os autores, o importante é que essas expectativas sejam positivas e alcançadas sobre a avaliação do cliente.

Outra questão a ser levantada é o impacto de iniciativas gerenciais que consolidem a fidelização dos clientes. Nesse caso, as estratégias de marketing em serviço, ao terem uma 'filosofia' centrada no bem-estar do cliente, buscam ações bem estruturadas que pressupõem a mensuração das suas necessidades, a fim de oferecer alternativas que irão agregar e suprir as suas necessidades. Para Zugman (2005), é preciso criar vínculos estáveis com os clientes, pois, a cada oportunidade de negócio, a empresa pode assegurar as suas escolhas e garantir-lhe os ganhos almejados.

É preciso considerar também a necessidade da prestação de serviço, cujo grande desafio é a modernização e a competitividade, presentes nos processos das organizações. A modernização requer novas ferramentas e métodos gerenciais introduzidos com a tecnologia, produtos e processos incluídos, absorvidos em todo os setores da organização (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Giansesi e Corrêa (1994) entendem que a conceituação de fidelização e a lealdade do cliente são necessárias para direcionar um novo conceito de percepção que responda às necessidades dos clientes e fornecendo, eficientemente, produtos e serviços. Para isso, é fundamental conhecer as próprias necessidades, se colocar no lugar do cliente, de quem espera o serviço. É importante fazer indagações a quem se encontra na posição desse cliente potencial, o conhecimento obtido auxiliará a empresa a

organizar, planejar e desenvolver ações que sejam satisfatórias para a gestão e atendem as expectativas dos clientes.

De modo mais amplo, a ideia de competitividade tem regido os processos de tomada de decisão dentro das empresas buscando, de acordo com Chiavenato (2004), práticas inovadoras e renovadoras que alcancem complexibilidade, agilidade, implementação e consolidação de mudanças. Ser competitivo é saber pensar e diagnosticar antes das ações a serem tomadas, focando em um perfil de cliente atento às novidades do mercado.

Para efetivar essas iniciativas, as empresas têm recorrido às pesquisas de mercado que identifiquem as tendências e as necessidades de preferência dos clientes, o que também exige novas ideias. Assim, desenvolver-se, adequando as necessidades do cliente, estabelecer a gestão de preços e produtos ou serviços conforme as políticas de organização, concepção e da administração possibilita levar ao cliente produtos que atendam às suas necessidades (SOBRAL; PECI, 2008).

Diante das demandas que se apresentam na área da gestão empresarial, de modo mais amplo, questiona-se: como essas questões aparecem, de modo específico, no cenário da Educação Física? Mello e Silva (2013), destacam a ideia de ser necessário pensar a formação do profissional de Educação Física, para que os futuros professores desenvolvam competência que possibilite assumir postos de trabalhos mais direcionados para o campo da gestão. Os autores afirmam que, conforme as demandas da sociedade e do mercado de trabalho, faz-se necessário que esses profissionais desenvolvam competências que os habilitem a atender as funções de gestor, sinalizando ser fundamental, deste modo, uma formação profissional e continuada voltada para essas questões.

No caso da Educação Física, dentre as competências que o gestor precisa ter destaca-se a necessidade de estar ciente de que seu papel deve englobar conhecimentos sobre finanças, vendas, conhecimentos técnicos, sobre as diferentes áreas da academia, informações administrativas e de planejamento. Os resultados e as discussões indicaram que os professores devem ter conhecimentos sobre gestão

de pessoas e estarem cientes da importância do papel que desempenham. Também é exigido profissionais que tenham a compreensão do que é atender os clientes com empatia, presteza, planejamento e foco nos resultados (MELLO; SILVA, 2013).

A pesquisa de Liz et al. (2010), identificou o motivo da fidelidade (aderência) e do abandono (desistência) das academias de ginástica. Os autores afirmam que a permanência e a desistência da prática de exercícios físicos nas academias desafiam o trabalho do profissional de Educação Física e que esses fatores estão relacionados com a falta de conhecimento na gestão e suas competências, fruto da falta de estudos continuados, o que tem levado muitas organizações a perderem seus clientes. Os autores demonstram que um ambiente preparado, com profissionais atualizados, programas bem estruturados, aulas dinâmicas e adequadas podem garantir a fidelização desses clientes.

Os resultados obtidos mostraram que os motivos mais expressivos para a permanência nas academias de ginástica foram a saúde e a estética, seguidos de resistência, condicionamento físico, bem-estar, qualidade de vida, prazer pelo exercício e socialização. A proximidade da academia da residência e do trabalho tiveram uma relevância significativa para tal fato. Os relatos de desistências identificados referem-se à falta de tempo e de motivação, distância do local da prática e custo da mensalidade (LIZ et al., 2010).

Oliveira e Wachs (2019), em seu trabalho sobre gestão na área da saúde discutem a organização dos processos de trabalho da atenção primária à saúde com base no apoio matricial. Matricial é um programa de abordagem na atenção primária da saúde e na saúde da família, um projeto desenvolvido na cidade de Sobral (CE), foram entrevistados 11 profissionais de Educação Física, dentre os procedimentos a serem adotados pelos profissionais que atua com apoio matricial destaca-se a promoção da clínica ampliada, conhecendo o processo de trabalho da rede, reorganizando o cuidado em saúde e participação dos espaços políticos.

Matricial é uma tecnologia em saúde que consiste numa organização em gestão do trabalho e vem sendo trabalhada com a parceria de diversos profissionais, dentre eles

os de Educação Física em programas de saúde, onde atuam como apoiadores nas suas especialidades em atividades físicas e práticas, nos principais aspectos físicos, psicológicos e na socialização desses indivíduos promovendo a saúde com um cuidado ampliado. Concluiu-se que os processos de trabalho com o programa de apoio Matricial resultam em uma construção coletiva estruturada com equipe diferenciada de premissa operacionalização, pelo trabalho inter/multidisciplinar por vários núcleos reorganizando, o cuidado com a saúde, com a integração da comunidade (OLIVEIRA; WACHS, 2019).

Para Santos, Gohr e Varvakis (2011), o método de recursos de análise de competências, parte de referências de metodologia de grandes autores Mills, Pratts e Bourne (2003), onde foram seguidas três etapas, havendo o refinamento para reinventar competência que partem de influências internas: o mapeamento da estratégia; decomposição das competências identificadas em recursos-chave e em processos-chave e a avaliação do grau de importância das competências identificadas. A metodologia e o levantamento de dados foram aplicados em uma academia de ginástica que já tinha no seu quadro o programa de musculação, por motivos de desinteresse dos próprios professores não estavam sendo vistos, essa elaboração de serviço específico de musculação foi alavancada através da metodologia inserida e aplicada. No decorrer, o programa foi bem aceito pelos gerentes e teve aumento de aderência do modelo imposto pelos clientes.

O modelo de gestão adotado foi a visão baseada em recursos que é promovida de “dentro para fora” e foca no desenvolvimento de competências que garantem uma vantagem competitiva sustentável. A estratégia de operações não se dá a partir do que o mercado impõe, mas sim a partir da exploração dos recursos operacionais que ela possui que lhe são peculiares, como forma de influenciar as regras de competição do mercado. Sobre o desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se que os colaboradores participantes foram envolvidos no trabalho e se desenvolveram ativamente colaborando com a análise do relatório que buscava validar e identificar as competências. Como resultado percebeu-se que após a aplicação da metodologia, os gestores da academia foram impulsionados a buscar estratégias para potencializar

essa competência e aumentar a sua sustentabilidade (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011).

Com base nos objetivos essa pesquisa possui duas **justificativas**: no campo acadêmico, pela necessidade de pesquisas mais amplas na área da Educação Física que considerem como *locus* as academias de ginástica, especialmente no que se refere à gestão, haja vista a escassez de estudos que abordam a questão. Faz-se necessário também novos investimentos de estudos que pensem esse contexto relacionando-o com o campo de atuação profissional, considerando que muitos profissionais não estão preparados para atuar em um ambiente atualizado, com novos estudos e conhecimento, com tecnologias avançadas de ponta. Assim, são necessárias pesquisas que compreendam, do ponto de vista do cliente, aquilo que precisa ser implementado nas academias no que se refere a sua gestão.

No campo social, o desenvolvimento de um programa de gestão poderá trazer benefícios profissionais, com foco em planos e estratégias que visem a competitividade dessas empresas e avaliem os aspectos de fidelização/lealdade dos clientes.

Diante do exposto, levantamos como **problema** investigar: Como as academias de ginástica podem fidelizar seus clientes? Para responder à pergunta, definiu-se como **Objetivo Geral** compreender de que forma as academias de ginástica no município de Linhares/Espírito Santo fidelizam seus clientes. Já os **Objetivos Específicos** consistiram em:

- Investigar os caminhos referentes aos processos de seleção, organização e análises da pesquisa juntos as três academias de ginástica no município de Linhares/ES;
- Analisar o entendimento dos alunos sobre a necessidade de gestão mais eficaz em três academias de ginástica de Linhares/ES;
- Produzir um instrumento que vise a fidelização de clientes em academias de ginástica no município de Linhares/ES.

Diante dos fatos delineados, essa pesquisa será dividida em três capítulos que dialogam entre si, considerando as fontes estudadas. Eles estão assim descritos:

**No Capítulo I** - Introdução, no qual estabelece-se o diálogo com a literatura que discute o tema da dissertação, com o objetivo de delinear o objeto.

**No Capítulo II** - Referencial Teórico e Metodológico, evidencia a elaboração da pesquisa em dois momentos: no primeiro, indicamos os procedimentos para selecionar os artigos que serão analisados na Revisão de Literatura; e no segundo, apresentamos os caminhos referentes aos processos de seleção, organização e análise da pesquisa de campo realizada junto às três academias de ginástica, situadas no Município de Linhares/ES.

**No Capítulo III** - Revisão de Literatura estabelece-se o diálogo com a literatura que discute o tema central proposto.

**No Capítulo IV** - Análise das entrevistas com gestores e alunos de três academias situadas em bairros distintos do município de Linhares/ES.

**No Capítulo V** - Produto final desta dissertação, um instrumento que poderá contribuir para a fidelização de clientes em academias de ginástica no município de Linhares/ES.

**Nas Considerações Finais**, retomamos às principais questões abordadas na pesquisa, sinalizando possibilidades de estudos futuros.

**Nos Apêndices**, apresentamos o Produto final da Dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta os caminhos referentes aos procedimentos para selecionar os artigos que serão analisados na Revisão de Literatura; aos processos de seleção, organização e análise da pesquisa de campo realizada junto às três academias de ginástica, situadas no Município de Linhares/ES.

Para a análise do modo como a produção científica tem compreendido a gestão na área de intervenção da educação física, tomou-se como referência os estudos de André (2009) que considera que as pesquisas do tipo “estado do conhecimento” reúnem um conjunto de trabalhos sobre uma determinada área do conhecimento, publicados em um período de tempo estabelecido, sendo importante para revelar temáticas, recortes e métodos priorizados pelos pesquisadores.

Essas pesquisas indicam os elementos para aprimorar e fazer avançar os objetos de uma área do saber, caracterizando-se por identificar os assuntos abordados de modo recorrente, as fragilidades de métodos e teorias, bem como omissões em relação a fontes e a temáticas de pesquisa que são de interesse de uma determinada comunidade científica.

Os estudos do tipo “estado do conhecimento” consistem em identificar, registrar e categorizar produções científicas, de modo que sejam visibilizadas as principais questões abordadas pela área, subsidiando outros trabalhos neles fundamentados (ANDRÉ, 2009).

Para procedermos à seleção dos artigos analisados, recorre-se ao portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e com a palavra-chave gestão foram identificados 339 artigos, publicados entre 2009-2019. Com base na leitura do título dos estudos a seleção final foi constituída de 41 artigos sobre o tema. Não foram identificados artigos que tratavam exclusivamente da gestão em academias de ginástica, mas sim que discutiam sobre o tema em contextos diversos.

Posteriormente, foi utilizado o *software Interface de R pour lês Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Iramuteq)* como instrumento de análise de dados. Segundo Camargo e Justo (2013), o Iramuteq é um software gratuito que viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde os da lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras por meio da nuvem de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente e análises de similitude).

Para isso, foi elaborado um banco de dados no bloco de notas com todos os títulos dos 41 artigos. Seguindo as orientações do Iramuteq, foi selecionada a opção nuvem de palavras porque diante do volume de dados permitiu apresentar as palavras com, no mínimo, três recorrências em grau de proporção de tamanho, de acordo com seu quantitativo no banco de dados. Isso significa que, quanto maior o uso da palavra nos artigos, maior será a sua representação gráfica na nuvem de palavras (Figura 1). Em um segundo momento, operamos com esse banco de dados para classificar as palavras pela análise de similitude, que possibilita identificar as combinações entre as palavras e seu resultado traz indicações da conectividade entre elas (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A pesquisa utilizada junto aos gestores das academias de ginástica foi a do tipo exploratória. Conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Por tratar-se de um tema pouco explorado, pretende-se proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca da gestão em academias.

Para compreender o estilo de gestão adotado nas academias investigadas, foi realizada uma pesquisa de campo. Gil (2010), descreve que a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Justifica-se essa pesquisa, pois foram coletados dados primários nas academias escolhidas conforme público que atende e o bairro no qual está inserida.

Em relação à caracterização do ambiente da pesquisa realizada é importante descrever a localização do município de Linhares, situado ao Norte do Estado do Espírito Santo, na Mesorregião Espírito Santense e na Microrregião da Baixada Espírito Santense. Possui uma extensão territorial de 3.450 km<sup>2</sup>, sendo o maior em área territorial capixaba, com população estimada de 173.555 habitantes e densidade demográfica de 40,33 hab./km<sup>2</sup>. Em 2017, o salário médio mensal era de 2,2 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 26.8%.

Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 11 de 78 e 8 de 78, respectivamente. Na comparação com cidades brasileiras ocupou a posição 1.139 de 5570 e 690 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 31.8% da população nessas condições, o que o colocava na posição 71 de 78 dentre as cidades do estado e na posição 4330 de 5570 dentre as cidades do Brasil (LINHARES, 2019).

Tomou-se como base para definição dos locais da pesquisa os dados da classificação de renda *per capita* sugeridos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A Classe A possui renda média familiar de R\$ 11.262; a classe B, renda média familiar de R\$ 8.641; a classe C renda média familiar R\$ 2.005. O município de Linhares é composto por 23 bairros e em relação a renda esses bairros são categorizados em A, B e C (IBGE, 2019).

Na classificação A pela renda mensal estão os bairros: Centro, Colina, Jardim Laguna e Lagoa do Meio. Na classificação B, pela renda mensal, estão os bairros: Araçá, José Rodrigues Maciel, Juparanã, Nossa Senhora da Conceição, Shell e Três Barras. Na classificação C, pela renda mensal, estão os bairros: Aviso, Boa Vista, Canivete, Interlagos, Linhares V, Movelar, Nova Betânia, Nova Esperança, Novo Horizonte, Palmital, Planalto, Santa Cruz e São José (IBGE, 2019).

Em relação à quantidade de moradores esses bairros apresentam as seguintes características: Centro (5900), Colina (1052), Jardim Laguna (3062), Lagoa do Meio (1498) (IBGE, 2019). Araçá (5986), José Rodrigues Maciel (2518), Juparanã (3564),

Nossa Senhora da Conceição (3824), Shell (5375), Três Barras (1443), Aviso (11240), Boa Vista (1015), Canivete (5241), Interlagos (26557), Linhares V (2612), Movelar (3372), Nova Betânia (721), Nova Esperança (4404), Novo Horizonte (5476), Palmital (1479), Planalto (5096), Santa Cruz (3563) e São José (3248) (IBGE, 2019).

Conforme as classificações, foram escolhidas uma academia em cada bairro entre a classes A, B e C para que fosse realizada a pesquisa: Centro, Três Barras e São José, identificados de acordo com as classificações sociais, características da população e a adesão dos gestores à pesquisa.

A estratégia utilizada para abordar os gestores foi, inicialmente, a entrega da carta convite para participação na pesquisa, explicando os objetivos e os resultados a serem alcançados. Foi elaborada uma entrevista de características exploratórias, por meio de questionários individual oral, com perguntas fechadas e semiabertas. O questionário, segundo Gil (2010), pode ser definido como um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito das variáveis e/ou de situações que se deseja medir ou descrever. Foi utilizado um roteiro semiestruturado com questões fechadas e semiabertas, pois facilita a tabulação dos dados (GIL, 2010).

Para melhor caracterização dos objetos de estudo dessa pesquisa apresenta-se as características das academias investigadas, sob a permissão e interesse dos gestores participantes.

A primeira academia, localizada em bairro Classe A, foi fundada em 2006, ocupa uma área de 2.440 m<sup>2</sup>, possui 4 sócios. Utiliza programa de gestão, e o seu horário de funcionamento é de 05:00 às 23:00; conta com 24 colaboradores, possui 850 alunos matriculados. As modalidades oferecidas são: aulas diárias de musculação, ginástica, dança, *spinning*, funcional de areia, pilates, natação para bebê, infantil, adultos e hidroginástica.

A segunda academia, Classe B, foi fundada em 2010, ocupa uma área de 650 m<sup>2</sup>, possui dois sócios, com um programa de gestão. O seu horário de funcionamento é de 05:00 às 22:00, conta com 30 colaboradores, 490 alunos matriculados. Suas modalidades oferecidas são: aulas diárias, *personal trainer*, musculação, ginástica,

dança, *kids*, funcional, *spinning*, atendimento a grupos especiais, reabilitação musculoesquelética e cardíaca.

A terceira academia, situada no bairro de Classe C, foi fundada em 2005, ocupa uma área de 360 m<sup>2</sup>. Possui apenas um proprietário, utiliza programa de gestão. O horário de funcionamento é de 05:00 às 11:00, fechando no intervalo de almoço e retornando as atividades de 14:00 às 22:00. Conta com quatro colaboradores, são 240 alunos matriculados, oferece as modalidades de musculação, funcional, *jump* com aulas diárias em horário alternados.

Em contato com o proprietário da academia A, por meio de carta convite, foi marcada uma reunião para o dia 10/10/2019, das 17:00 às 19:00 horas, nas dependências da academia, onde foi apresentado o projeto de pesquisa e seus objetivos e os resultados que se pretende alcançar e, então, foi autorizada a realização da pesquisa. Posteriormente foi apresentado o questionário elaborado para a entrevista exploratória, individual oral, com 12 perguntas fechadas e semiabertas aos gestores e cinco questões fechadas e semiabertas aos alunos.

Em contato com o proprietário da academia B, por meio de carta convite, convidando-o a participar da pesquisa, a carta explicou brevemente os objetivos da pesquisa e os resultados pretendidos e, então, foi autorizada a pesquisa e a entrevista, agendada para o dia 14/10/2019, das 14:00 às 16:00 horas nas dependências da academia. Posteriormente, o questionário foi apresentado, com entrevista exploratórias, individual e oral, com 12 perguntas fechadas e semiabertas aplicadas aos gestores; e com cinco perguntas fechadas e semiabertas direcionadas aos alunos.

Entramos em contato com o proprietário da academia C, por meio de carta convite, convidando-o a participar da pesquisa. Nessa carta havia explicações quanto aos objetivos da pesquisa e os resultados a serem alcançados. Foi agendada uma reunião para o dia 17/10/2019, as 15:00 as 17:00 horas nas dependências da academia, onde foram apresentados o projeto de pesquisa e seus objetivos e, então, autorizada a pesquisa. Posteriormente, para a entrevista exploratória, foi apresentado o

questionário individual oral, com 12 perguntas fechadas e semiabertas junto aos gestores; e com cinco perguntas fechadas e semiabertas aos alunos.

O convite aos alunos foi feito durante aulas coletivas nos três períodos (matutino, vespertino e noturno). Essa abordagem foi feita no final das aulas, convidando cinco alunos voluntários, de faixas etárias diferentes, tanto para mulheres como para homens. Muitos alegaram falta de tempo, mas outros aceitaram o convite. Assim, constitui-se uma mostra de 10 alunos por academia de horários diferentes. A coleta de dados foi individual, com tempo de dez a 15 minutos para a entrevista oral.

Na academia A, a pesquisa e coleta foram realizadas no horário vespertino, as 15:00 horas e no noturno, as 19:00 horas do dia 22/11/2019. Na academia B, a pesquisa e coleta se deram no turno vespertino as 15:00 horas e noturno as 19:00 horas do dia 25/11/2019. Na academia C, essa coleta aconteceu no horário matutino, as 07:00 horas e no noturno as 19:00 horas no dia 28/11/2019.

Para analisarmos as entrevistas, fizemos uso do Iramuteq, especialmente em sua função de análise de similitude, que possibilita identificar as combinações entre as palavras e seu resultado traz indicações da conectividade entre elas (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Para critério da seleção das entrevistas dos alunos usados no capítulo IV, destacamos as análises de similitude, onde em sua função cria-se conectividades trazendo indicações das palavras nas entrevistas.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Com base na leitura dos artigos, analisamos as fontes mapeadas organizando-as em distribuição anual, por publicação anual e temas abordados, com o propósito de mostrar como se desenvolve o tema gestão na literatura nacional.

#### 3.1 DISTRIBUIÇÃO ANUAL DOS ARTIGOS

Dos 41 artigos mapeados que discutem sobre gestão, os resultados mostraram que o tema possui maior circulação na área da saúde e para melhor visibilidade e apresentação dos conteúdos e, ainda, evitar que trabalhos com pouco informação foram excluídos 21 revistas com menos de dois artigos publicados<sup>1</sup>, descritas por ano, em ordem crescente, sendo: cinco em 2009, quatro em 2012, três em 2013, dois em 2014, dois em 2015, dois em 2016 e dois em 2018 totalizando 21 revistas, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição por periódicos

Nome da revista	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2018	2019
Revista Trab. Educ. e Saúde	1	1			1			
Revista Informação e Sociedade							1	2
Revista Eletrônica Gestão e Saúde						3		
Physis Rev. Saúde Coletiva		1	2	1		1		
Revista Psicologia e Sociedade	1	1						
Perspectivas em ciências e Informação	2							
Revista Gestão e Produção					1		1	
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaboração própria

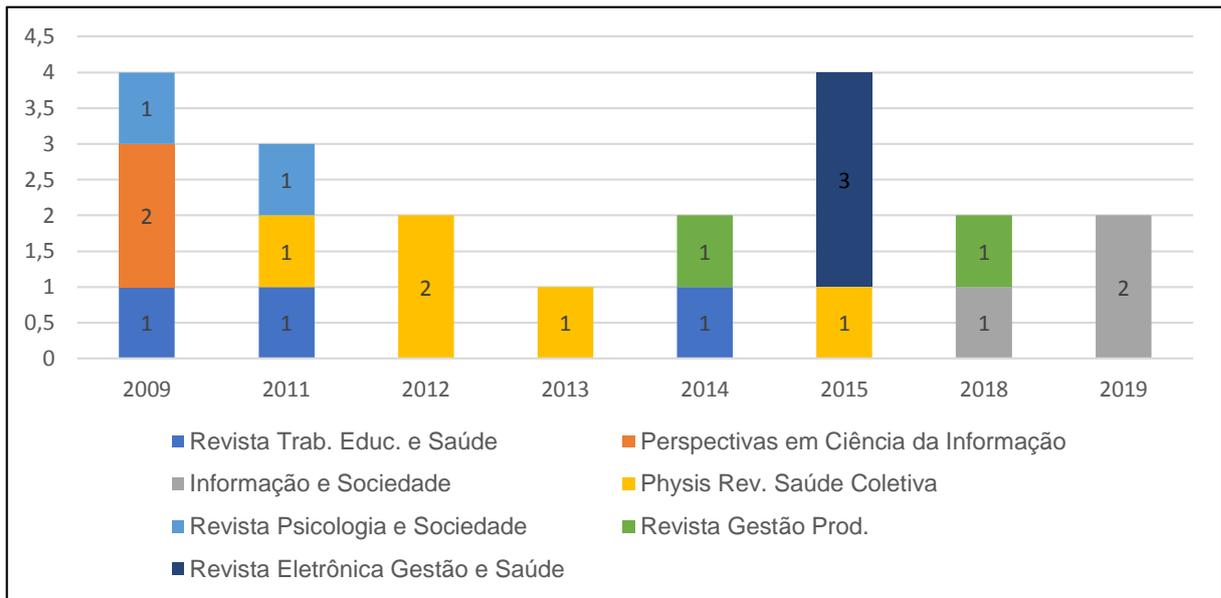
<sup>1</sup>:Revista Report (2009), Revista Online (2009), Revista RAD (2009), Revista Cirurgia (2015), Revista Mal-estar e Subjetividade (2013), Revista Ambiente Construído (2013), Revista Gestão Sistema e Saúde (2018), Revista Vale do Rio Doce (2012), Revista Interciência (2012), Revista Care Online (2018), Revista Interface (2014), Revista Engenharia Sant. Ambiental (2015), Revista Saúde e Sociedade (2012), Revista Brasileira Saúde Ocupacional (2012), Revista Risti (2014), Revista Card. Psicologia do Trabalho (2012), Revista Serviço e Sociedade (2013), Revista Psicologia Ciências e Profissão, (2013), Revista Revispsi (2009), Revista Foco (2016), Revista RAC (2009).

A revista com maior publicação foi a *Physis Saúde Coletiva* com cinco publicações. A revista possui como escopo publicar produções acadêmicas no campo da saúde coletiva, enfatizando as abordagens críticas e renovadoras interdisciplinar em ciências humanas, sociais e políticas, planejamento e administração na área da saúde. A Revista *Gestão e Saúde* apresentou três publicações. O periódico tem como objetivo fazer circular estudos interdisciplinares, com enfoque na gestão pública em saúde, processos e serviços em saúde. Já Revista *Trabalho Educação e Saúde*, com três publicações, objetiva publicar artigos que consolidem a temática da saúde com o campo de atuação profissional em educação.

Na Revista *Informação e Sociedade*, com três publicações, a finalidade é abrir conhecimentos para a Ciência da Informação, Biblioteconomia e áreas afins. A Revista *Psicologia e Sociedade*, com duas publicações, destacou a pesquisa e a teoria na interface da psicologia e da sociedade aqueles que adotam uma postura em relação à psicologia social crítica, transformadora e interdisciplinar.

A Revista *Perspectivava Ciências e Educação*, com duas publicações, tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da área de Ciência da Informação e de Biblioteconomia, divulgando resultados de pesquisa, trabalhos técnicos e acadêmicos realizados em diversos contextos de informação. Já a Revista *Gestão e Produção*, com duas publicações, apresenta pesquisas e resultados científicos para as áreas de administração e engenharia de produção, com resultados de estudos empíricos, teóricos e de simulações. De modo em geral, todas essas revistas baseiam-se em ciências, saúde e educação. A distribuição dos artigos mostra publicações atuais, somente uma publicação tem dez anos (2009); outra tem nove anos (2011) e a demais estão inseridas num período de tempo de sete anos, como indicam os dados expressos no Gráfico 1 apresentando a distribuição dos artigos, conforme o ano de publicação:

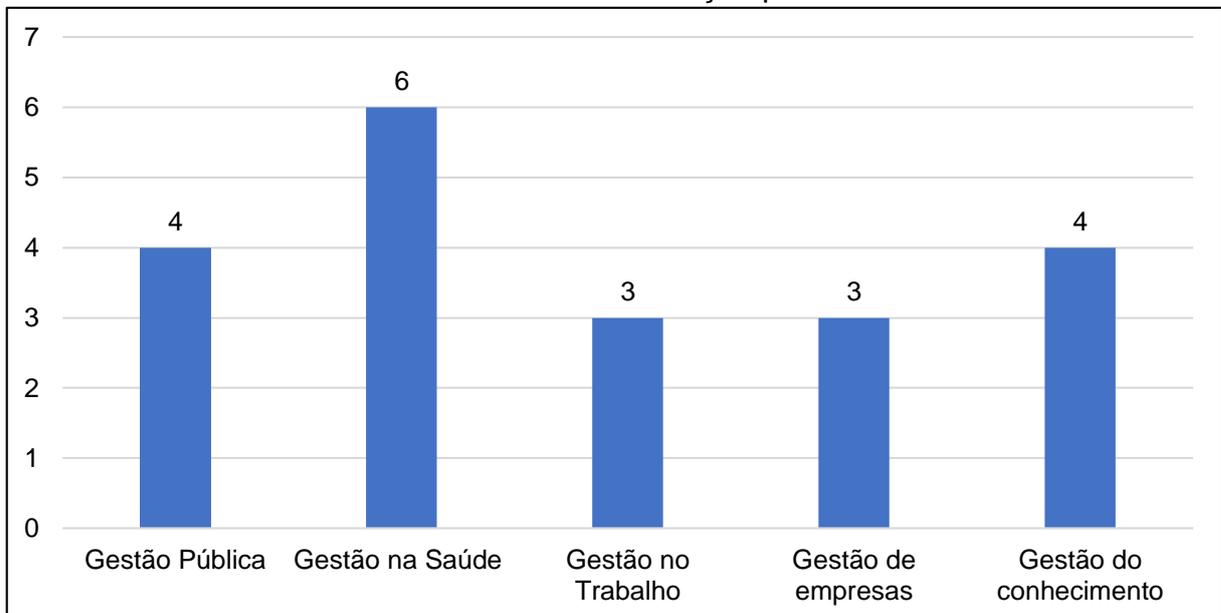
Gráfico 1 – Distribuição por ano de publicação



Fonte: Elaboração própria

A maior quantidade de publicações está concentrada nos anos de 2009 e 2015, ambos com quatro publicações; em 2011 foram três publicações; em 2012, duas publicações; em 2013, uma publicação; em 2014, duas publicações; em 2018 e 2019 duas publicações. Os resultados também podem ser observados nos dados apresentados no Gráfico 2, indicando a distribuição dos temas dos artigos analisados:

Gráfico 2 – Distribuição por temas



Fonte: Elaboração própria

O tema em que há um número maior de artigos publicados é gestão na saúde, com seis artigos. Também encontramos trabalhos com os assuntos gestão pública e gestão do conhecimento, ambos com 4 publicações; no que se refere às temáticas gestão do trabalho e em gestão de empresas, foram mapeados 3 artigos. Esses dados evidenciam a diversidade de temáticas abordadas pela produção acadêmica mapeada: no que se refere à área do conhecimento abordada, vimos que há predominância na área da saúde, mas também se busca discutir o mundo do trabalho, seja pelas instituições públicas seja pelas privadas; por fim, discute-se sobre o modo como o conhecimento precisa ser gerenciado, para a atuação em todas as áreas aqui abordadas.

### 3.2 DIÁLOGO COM A PRODUÇÃO ACADÊMICA

Considerando os resultados obtidos, o diálogo foi estabelecido com as 41 produções acadêmicas que abordam questões relacionadas à gestão em diferentes profissões e setores, com o recorte temporal entre 2009 a 2019.

A gestão do conhecimento pode ser aplicada nas instituições e empresas, agregando em conjunto uma visão cognitiva. Gestão do conhecimento é a forma como as instituições disponibilizam seus repertórios institucionais, facilitando a geração de conhecimentos e o ciclo de trocas, buscando gerar uma visão importante para criação de novas e diferentes concepções, facilitando essa interpretação que será aplicada em inovação. A busca pelo conhecimento traz a esta instituição e empresas o valor do compartilhar do saber e a importância do engajamento de todos ali inseridos, para o crescimento dessas instituições (FACHIN et al., 2009).

Segundo Miranda (2018), o conhecimento estratégico baseado na revisão sistemática e bibliométrica é uma importante forma de crescimento e diferenciação no mercado. As produções científicas têm sido fundamentais para as organizações adquirirem conhecimentos para geração de estratégias, obter decisões estratégicas, auxílio na gestão da informação, construindo conhecimentos necessários para a expansão em um mercado vasto de novidades e na busca de novos rumos e direcionando seus objetivos.

Em seus estudos, Bacarim (2009) destacou a importância da inovação para gestão das organizações. A inovação é a prática de ideias de criatividade. Uma das ferramentas fundamentais para um olhar mais amplo para o crescimento, é compor uma equipe onde todos têm a liberdade de pensar e agir para ter uma solução certa agregando valores a essas operações. O autor descreveu ser preciso impulsionar a equipe estimulando o crescimento de competências para atender as necessidades desses clientes.

Severo e Dimenstein (2010) apresentam uma proposta para mudança na gestão do sistema hospitalar do Sistema Único de Saúde (SUS), observando a necessidade de renovação nas políticas públicas em gestão na saúde e no próprio sistema, sinalizando projetos desenvolvidos como uma base para atender à necessidade de seus usuários. Os autores indicam a necessidade de investimentos em modelos de gestão e de trabalho dentro dos limites para uma maior participação das políticas públicas.

Rama, Pimentel e Raposo (2016) propõem um novo olhar para a gestão: a importância das informações como índice de conhecimento na saúde, o que implica em novos processos de desenvolvimento, como a difusão das prestações de contas e seus possíveis erros. A gestão do conhecimento traz um olhar diferente para essas organizações, facilitando, colaborando, inovando e beneficiando na melhoria da qualidade do aprendizado e na socialização.

Littke e Sodré (2015) apresentam o processo de trabalho de gestores no ambiente hospitalar, mostrando que as ferramentas utilizadas são ultrapassadas para o atual contexto, mostrando a importância em aprofundar a discussão sobre a gestão pública e as políticas renovadoras. A pesquisa sinaliza questões que impedem o fluxo de andamento do trabalho ali inserido, gerando possibilidades de organização promissora e renovadora, para suprir as necessidades das demandas do trabalho. A inovação e a criatividade possibilitam fazer o melhor para um ambiente de trabalho e para os indivíduos que ali necessitam de cuidados. Quando se fala em criatividade e cuidado temos um novo cenário que tem relação com a humanização no ambiente organizacional.

Já Pinheiro e Jesus (2014), na política de humanização, identificam o processo que estimula o apoio institucional, acompanha os processos de mudanças das organizações, que agregam ideias da tecnologia e da gestão. Consideram um impulso para a renovação e mudanças nessas organizações, indicando uma reforma para se fazer reformulações e alterar o modo de como fazem tradicionalmente. Discorrem sobre a importância de um processo de gestão que tenha como finalidade capacitar os trabalhadores, inseri-los em um ambiente onde ocorrerá mudanças, propondo rodas de conversas com a participação de todos e, assim, possibilitar o alcance de melhores resultados. Essa gestão vem trazendo um olhar humanizado, reflexivo e incorporando um novo processo para o trabalho.

O sistema de tecnologias na saúde cresce e evolui gradualmente. É um universo amplo com avanços promissores, onde essas tecnologias são usadas para melhorar diagnósticos de resultados e cirurgias complexas. A teoria de maturidade agrega conhecimento e transformação em conjunto com a gestão do sistema tecnológico de informação (STI). Ao longo do tempo, esses processos de gestão do sistema e tecnologias nos permitiram um aumento de novas tecnologias e avanços surpreendentes na área da saúde (ROCHA., 2012).

Bridi et al (2013) investigam e analisam como as empresas de construção civil estão se inserindo no cumprimento das normas de segurança de seus funcionários, direcionando um olhar diferenciado para as suas práticas. A gestão de segurança e saúde no trabalho (SST) está aumentando nas últimas décadas, resultado da evolução e responsabilidade das ações preventivas, direcionado para a importância abordada. A gestão de segurança e saúde é um instrumento importante no auxílio dos treinamentos e das práticas para prevenção e conscientização, dentro do campo de trabalho são ministradas palestras e roda de conversas promovendo e estimulando a troca de experiência, evitando possíveis acidentes na área da construção.

Gomes e Kruglianskas (2009) apresentam um novo olhar para a gestão de fontes externas com inovações tecnológicas que se conectam através de parcerias, em conjunto com o processo de inovação e podem alavancar a competitividade dessas organizações, transformando novas ideias e habilidades na criação de novos

produtos, adquirindo sucesso no mercado com um novo modelo de negócio. Essas parcerias direcionam para uma nova forma de organização, visando obter tecnologia superior, direcionando essas visões para o interno, descobrindo talentos e compartilhando conhecimento. Neste sentido, muitas são as formas de gestão e elas poderão estar inseridas em diversos contextos. Uma dessas formas é a gestão do conhecimento, que se aplica no ambiente organizacional. Conhecer algo consiste em se diferenciar e gerar vantagem competitiva para o negócio, as organizações que têm como prática a gestão do conhecimento saem na frente e se destacam (GOMES; KRUGLIANSKAS., 2009).

Já Santos, Darian e Valetin (2019) realizaram uma pesquisa para vislumbrar uma compreensão da gestão do conhecimento e seus impactos no clima e resultados organizacionais. Com a pesquisa, identificaram que a gestão do conhecimento deixou de ser percebida pelas organizações como um mero método ou técnica, passando a ser um modelo, pois envolve planejamento de estratégias e práticas organizacionais, cujo papel principal está vinculado aos sujeitos organizacionais. Apontam que a gestão do conhecimento precisa ter destaque na organização e pode influenciar diretamente na adesão de novos conhecimentos e melhorias contínuas. É preciso mapear o clima, elementos da cultura e orientar as ações e práticas organizacionais para apoiarem e valorizarem a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento de maneira eficiente e eficaz.

No campo da gestão aplicada na educação permanente em saúde, Lima, Albuquerque e Wenceslau (2014), apresentam a percepção dos gestores sobre os processos de educação permanente no município de Recife (PE), descrevendo as ações e relacionando-as com os conceitos de educação permanente ou continuada. Com o trabalho realizado notaram que a educação permanente se dava por meio de dispositivos tais como as reuniões dos profissionais por microrregião, apoio matricial e institucional, uso de projeto terapêutico singular e consulta compartilhada para discussão de casos clínicos.

Tais dispositivos parecem ter possibilitado a uma parte dos profissionais da atenção novas formas de realizar a clínica, de serem co-gestores na realização das ações de

saúde, de trabalhar em equipe, aprender novos conhecimentos e oferecer melhor atenção em saúde à comunidade. Outro ponto de destaque foi o fato de os gestores relatarem que ações de educação permanente em saúde surgiram a partir das dificuldades encontradas no dia a dia do trabalho, do que a gestão acreditava que seria importante para a qualificação dos trabalhadores e para a melhoria das ações de saúde (LIMA; ALBUQUERQUE; WENCESLAU, 2014).

Ainda considerando a gestão nos mais diversos contextos, Maders, Cunha (2015), realizaram uma pesquisa no contexto hospitalar para investigar como estava sendo realizada a gestão dos resíduos dos serviços de saúde no hospital de pronto socorro do estado: o Hospital de Emergência, localizado na capital Macapá. Os resíduos dos serviços de saúde são aqueles gerados nos serviços de assistência médica humana ou animal, são resíduos biológicos, químicos, radioativos, comuns, perfurocortantes e escarificastes.

Em seus estudos, Maders e Cunha (2015) demonstram que a gestão determina a tomada de decisões administrativas, operacionais, financeira, social e ambiental. Por outro lado, o planejamento integrado é um importante instrumento no gerenciamento de resíduos em todas as suas etapas, com o estabelecimento de metas, programas, sistemas organizacionais e tecnologias, que observam as particularidades locais. O gerenciamento é visto como um sistema que permite manejar, adequadamente, os resíduos dos serviços de saúde em todas as fases, pois considera a parte operacional, de execução de rotinas e procedimentos, da geração à disposição final dos resíduos dos serviços de saúde. Destacam a importância de que isso seja realizado corretamente e com eficácia para evitar danos à saúde do homem e do meio ambiente.

No contexto hospitalar com enfoque de gestão, Freixo e Rocha (2014), realizaram um estudo para desenvolver uma arquitetura de informação de suporte a um sistema de gestão da qualidade de uma Unidade Hospitalar. O sistema de gestão da qualidade é de fundamental importância nas organizações, tendo em vista que permite ter as informações organizadas e acessíveis, sendo assim uma garantia de procedimentos adequados e padrões de arquivamentos de informações. Ter a informação de modo seguro é essencial para as organizações. É impensável uma organização sobreviver

sem uma área de tecnologias de informação e comunicação, afim de gerir as informações operacionais e de fornecer informação de gestão no tempo adequado, abrangendo todas as áreas do negócio, possibilitando aos gestores a tomada de decisões estratégicas acertadas ao bom desempenho da organização.

Com o estudo foi possível concretizar a implantação de um sistema de gestão da qualidade informatizado, nomeado de *Quality*, atendendo a vontade estratégica em alinhar o seu sistema de informações com as novas exigências de gestão, ao nível de melhorar o acesso à informação, facilitar a comunicação interna de forma mais rápida, garantindo o conhecimento de requisitos legais (FREIXO; ROCHA., 2014).

### 3.3 ANÁLISE E DEBATES COM AUTORES COM AUXÍLIO DO SOFTWARE IRAMUTEQ

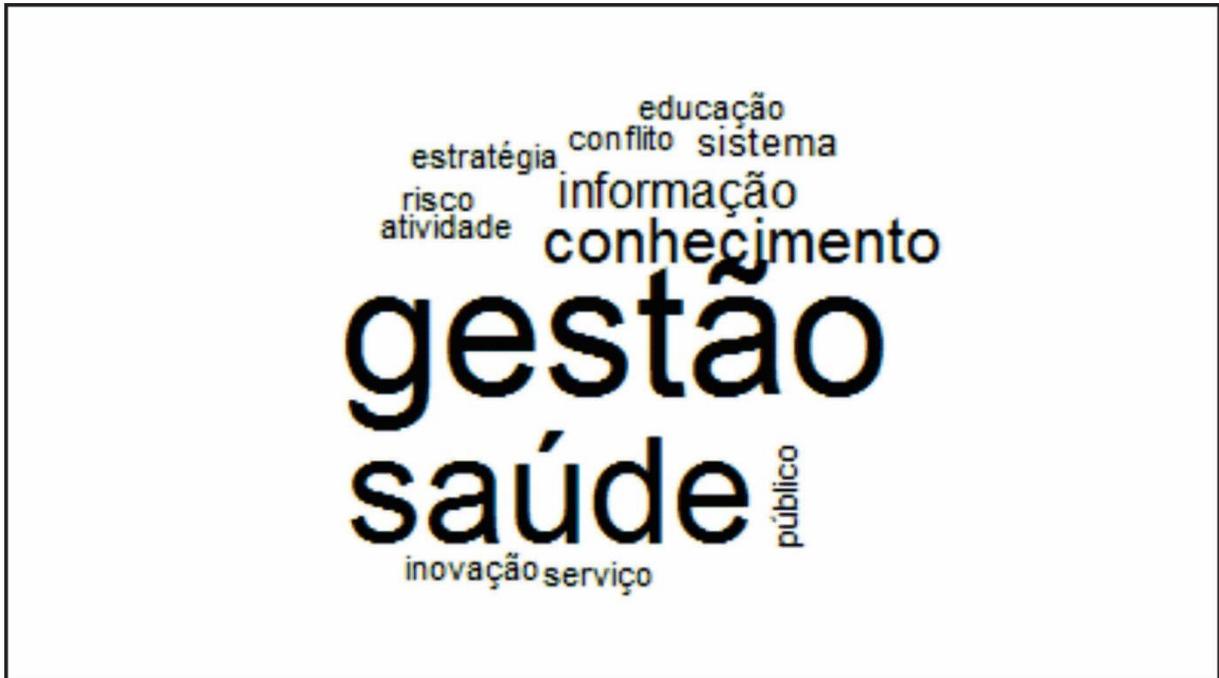
Para a análise da produção acadêmica também utilizamos como instrumento de auxílio o software Iramuteq, programa de *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Iramuteq)* de análise de dados. Segundo Camargo e Justo (2013), o Iramuteq é um software gratuito que viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde os da lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras por meio da nuvem de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). Para isso foi elaborado um banco de dados no bloco de notas com os títulos dos 41 artigos selecionados.

Seguindo as orientações do tutorial do Iramuteq foi selecionada a opção nuvem de palavras, haja vista o volume de dados e isso permitiu apresentar as palavras com, no mínimo, três recorrências em grau de proporção de tamanho, conforme seu quantitativo no banco de dados. Isso significa que, quanto maior for o uso da palavra, maior será a sua representação gráfica na nuvem de palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A análise da seleção de palavras atribuiu aos títulos, evidenciando “gestão” como a palavra com mais recorrência de repetições e tamanho, posicionada ao centro, de

onde parte as suas correlações sendo as mais fortes, ou seja, saúde, conhecimento e informação como indica a Figura 1:

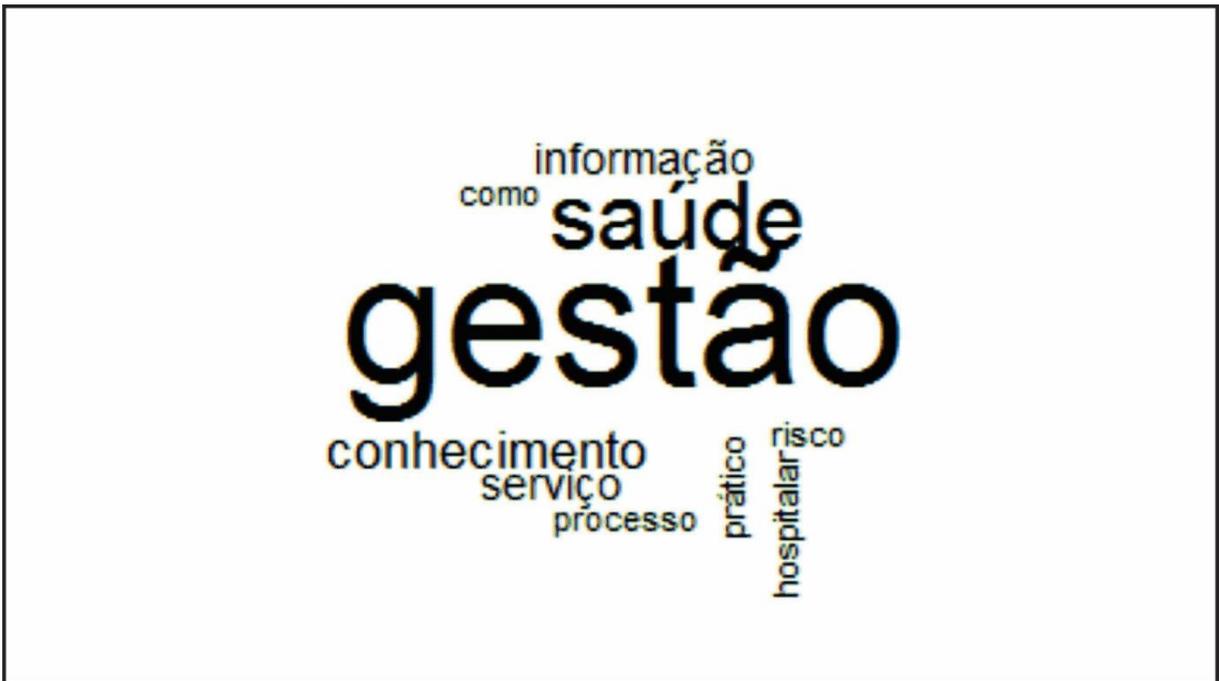
Figura 1 - Nuvem de palavras dos títulos



Fonte: Elaboração própria

Pela análise da Figura 1, é possível perceber que, nos títulos dos trabalhos aparecem com maior frequência as palavras saúde, conhecimento, serviço e hospitalar. Para compreendermos como esses termos são aprofundados, foi preciso elaborar a Figura 2, abaixo, que apresenta palavras mais recorrentes ao resumo:

Figura 2 - Nuvem de palavras dos resumos



Fonte: Elaboração própria

Na análise da Figura 2, surgem novos elementos a serem debatidos: gestão na saúde, do conhecimento, da informação, da estratégia, do sistema, pelo público, de inovação e serviço. No que se refere a gestão, o que tem sido mais discutido? Essas temáticas aparecem com mais recorrência nos estudos de Costa et al (2018) e Vick, Nagano e Santos (2009), relacionadas com a gestão de conhecimentos necessários para transformar as práticas vivenciadas pelos profissionais da saúde.

Outro assunto relacionado com essas palavras é a educação permanente na saúde como uma estratégia que favorece melhorias na gestão. As escolas formadoras de conhecimento analisam o papel das lideranças em propiciar discussões mais profundas na formação de equipes voltadas para a saúde. Costa et al. (2018) ressaltam que o contínuo aprendizado na saúde gera uma estratégia na melhoria da gestão e do cuidado, promovendo assim o aperfeiçoamento constante para uma reavaliação diária.

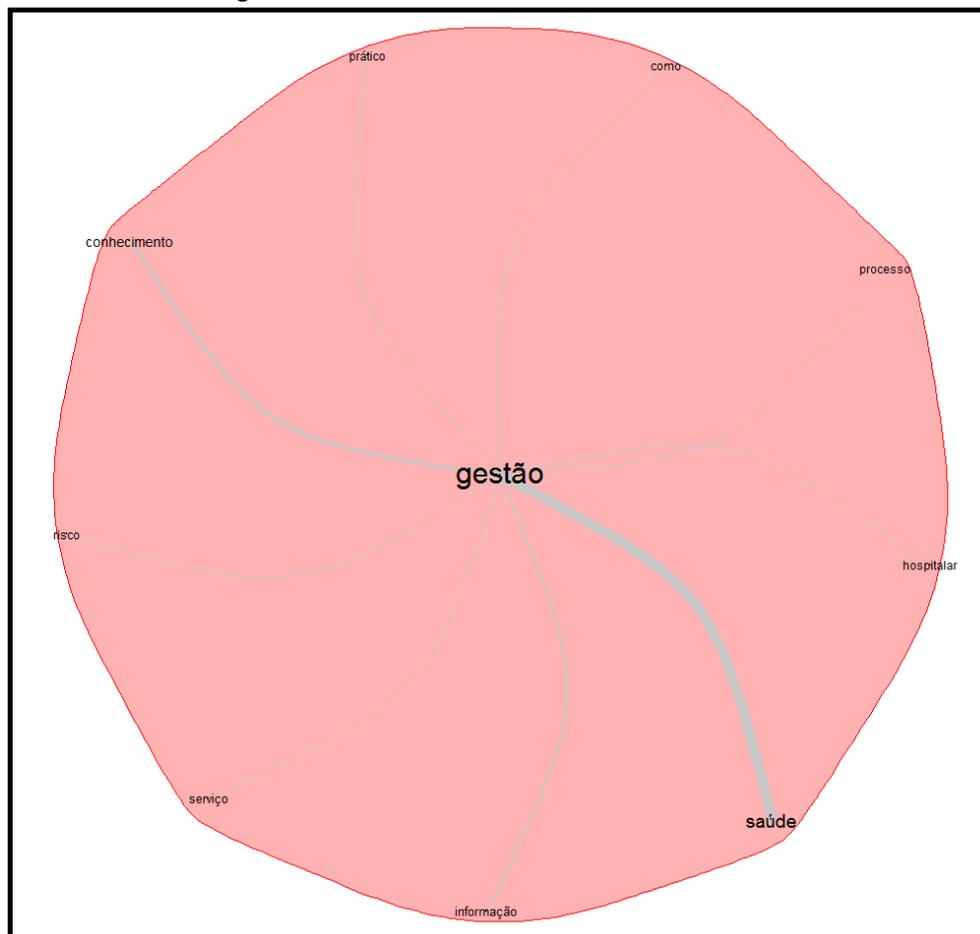
A gestão da informação e do conhecimento são muito importantes para atender as demandas que ocorrem nesse setor, sendo necessário que as informações sejam administradas e organizadas com capacidades de criar, analisar e esclarecer os dados úteis para os indivíduos. A gestão da informação contribui para criação de

novas ideias, gerando conhecimento mútuo em equipes renovadas de trabalho, onde a transferência de conhecimento e aprendizagem é contínua (VICK; NAGANO; SANTOS, 2009).

É perceptível no processo de análise dos artigos sobre gestão, que as questões acima discutidas irão manter suas conectividades nas análises de similitudes. Nesse segundo momento, operamos com banco de dados para classificar as palavras pela análise de similitude, possibilitando identificar as combinações entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre elas (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A Figura 3 evidencia a árvore de similitude dos títulos, cuja palavra central também é gestão que tem forte conexão com a palavra saúde e conhecimento. Com força menor, observamos também a ligação com a palavra informação. No campo da saúde, conhecimento e informação são requisitos primordiais para o exercício profissional.

Figura 3 - Árvore de similitude dos títulos



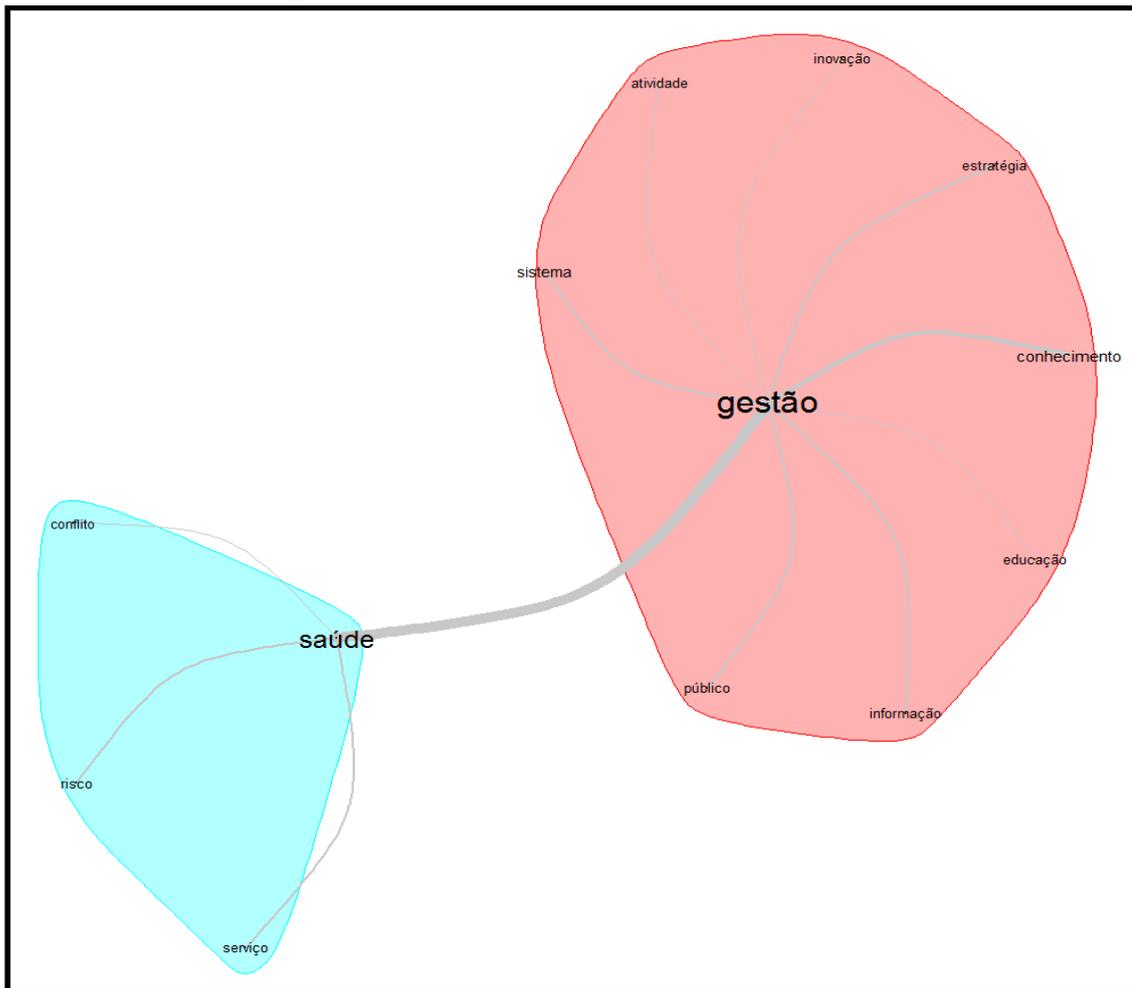
Fonte: Elaboração própria

Uma possibilidade de interpretação é observar no centro que a palavra gestão está ligada a todas as temáticas e se notarmos a espessura das linhas, podemos identificar forte conectividade com saúde e com conhecimento. A relação entre elas é mútua, isto não quer dizer que as outras temáticas não mantêm conectividade, mas identificamos um distanciamento entre elas que irão discutir a relação da gestão com correntes de palavras. A temática gestão, nos títulos, mantém conectividade com a saúde e o conhecimento. A mediação entre a gestão da saúde a prestação de serviço hospitalar com o processo da prática e riscos, obtendo informação, gerando conhecimentos estão ligadas entre si, para compor um conjunto de atitudes necessárias para o desenvolvimento.

Nos estudos de Fiorati e Saeki (2012), Fernandes e Alvares (2019), Guimarães e Carvalho (2012) salientam a importância da gestão para as organizações, analisando a forma como os projetos terapêuticos de saúde estão sendo planejados e como as ações para a reabilitação incluem esses projetos. Os pesquisadores encontraram dificuldades para construção de um novo modelo de atenção e saúde. Um dos problemas enfrentados é a forma como ele é elaborado, com equipes que apresentam dificuldades de compreensão na elaboração, na construção e na execução de projetos de gestão terapêuticos. Para que essas equipes sejam autossuficientes, deve-se operacionalizar projetos que atendam às necessidades dos pacientes, formulando ideias da multicausalidade entre os saberes a saúde (FIORATI; SAEKI, 2012).

Fernandes e Alvares (2019) ressaltam que a gestão do conhecimento inserida nas organizações é algo importante e imprescindível, pois é dela que outras temáticas são influenciadas e se desenvolvem. Esses efeitos positivos fazem com que os investimentos em competências elevem o nível de desenvolvimento, avançado em recursos, e podendo realizar de modo mais rápido alguns projetos. No que se refere à árvore de similitude baseada nos resumos, apresentamos a Figura 4:

Figura 4 - Árvore de similitude dos resumos



Fonte: Elaboração própria

A análise da Figura 4 permite-nos compreender dois movimentos: no primeiro, a palavra gestão se posiciona no centro como fator que influência à saúde e o conhecimento.; no segundo, há a mediação entre a gestão na saúde para prestação de serviço a determinado público, em que os aspectos relacionados com a saúde têm conexão com fator de risco, serviço e relação com os conflitos. Outra questão a ser identificada no programa em sua função de “cluster”, podemos analisar as cores distintas na árvore de similitude, que correspondem a relação do próprio perfil dos periódicos analisados.

Essas diferentes questões foram abordadas nos estudos de Guizardi (2009), Sodr e et al (2013), Reis e Milan (2009), Ferreira e Reis Neto (2015), Miranda (2018) que ressaltam que a gestão precisa estar interligada aos processos de saúde, sendo cada vez mais necessária a participa o social para que se efetivem projetos de

participação comunitária. Nesse sentido, a gestão se torna uma importante ferramenta para que a sociedade se posicione e reivindique seus direitos, em um constante diálogo entre o Estado e a população que busca a melhoria de qualidade nos serviços prestados em saúde.

Ferreira e Reis Neto (2015) destacam que os conflitos são circunstâncias inevitáveis e se estendem para o ambiente de trabalho. Antes eles eram vistos como desastrosos, hoje eles são concebidos como estímulos de mudanças para acelerar o processo de crescimento de uma organização. Os conflitos, quando são resolvidos, aperfeiçoam a gestão, evitando prejuízos emocionais e comportamentais.

Os conflitos nas organizações de saúde geralmente se iniciam nas relações entre família-trabalho ou trabalho-família, causando danos à saúde e agravando o psicológico do profissional, interferindo na produtividade e no seu bem-estar. Assim, faz-se necessário agregar mudanças na gestão e na implantação de políticas e práticas para equilibrar os conflitos (FERREIRA; REIS NETO, 2015).

Quanto a gestão dos hospitais universitários, Sodré, et al (2013) descrevem que a garantia de funcionamento pleno, perpassa uma série de questões da administração dos serviços públicos. O discurso gerencial da economia de mercado corre o risco de se sobrepor à maior necessidade que deve imperar naquele espaço, ou seja, a garantia do aprendizado, tendo em vista que é algo de grande seriedade. Os hospitais formam futuros médicos que estarão a serviço da sociedade e que precisam ter acesso a um ensino de qualidade, pois caso isso não exista o país está assumindo um fracasso nessa formação profissional e pode colocar em risco a vida de muitos. Apresenta uma crítica à lógica de privatização, onde a empresa que gerencia o hospital não faz de modo adequado essa gestão, torna-se uma gestão pretensiosa onde o maior interesse está nos ganhos, não há assim uma gestão participativa que considere as necessidades dos atores sociais que constituem essa instituição.

Percebe-se, com base na análise, que na saúde são destaques os riscos de conflitos no serviço, como eles se originam e podem enfrentar esses desafios. Conforme aponta a árvore da similitude, essas temáticas podem e estão conectadas até com as

mais distantes. Assim, perguntamo-nos: Como a gestão do conhecimento poderá preencher essas lacunas deixadas pelo sistema? Para tanto, incluir a gestão do conhecimento no cotidiano de uma empresa faz grande diferencial no mercado de trabalho atual, conforme a Figura 4.

A gestão do conhecimento para os pesquisadores e empreendedores é a grande descoberta do milênio. É uma das estratégias utilizadas para manter-se no topo da competitividade. O conhecimento para a empresa é um recurso que pode transmitir e adquirir essas informações para um melhor processo produtivo. Nota-se melhoria no desempenho e na participação dos funcionários para o processo de produção, e a empresa passa a ter vantagens perante a concorrência, ou seja, o conhecimento aumenta as habilidades necessárias para competir (REIS; MILAN., 2009).

Ao buscarem aprimoramento em relação à gestão do conhecimento, as instituições acabam por desenvolver estratégias organizacionais, visando a melhor exploração do produto, mudando o cenário das organizações e auxiliando-as na inovação e na criação de tecnologias. O processo de conhecimento organizacional busca, na informação, atitudes para direcionar novos profissionais, aptos para lidar com o conhecimento estratégico. Compreende-se por estratégico tudo o que leva a conduzir uma organização. O conhecimento estratégico abre novos horizontes, trazendo para as organizações um direcionamento para alcançar novos projetos (MIRANDA, 2018).

Embora a questão da academia de ginástica tenha sido silenciada pelos critérios assumidos para mapear os artigos, as análises dos textos evidenciam que essas temáticas estão ligadas umas às outras, se auxiliam e se completam de alguma forma. Conforme a estas terminologias foram identificados na árvore de similitude e percebidas nos textos, identificamos como trabalhá-las dentro das organizações, como representando na Figura 4.

Com o mercado cada vez mais exigente e tecnologicamente mais avançado, pode-se trabalhar as temáticas encontradas nos textos, na academia de ginástica, em conjunto com uma equipe multidisciplinar bem estruturada, com diversos profissionais preparados e atuando em áreas específicas, que envolva um trabalho de qualidade e

ofereça aos seus clientes um ambiente estável e que visem suas necessidades, além de fomentar a fidelização.

Ao focalizarmos, nesta pesquisa, a necessidade de políticas de gestão e fidelização de clientes em academias de ginástica, percebeu-se o quanto essa área é escassa de investimentos acadêmicos e estudos no que tange a gestão, necessitando de projetos, estratégias direcionados a esse público, visando a melhoria do ambiente, investindo em formação e qualificação dos profissionais para atuar nesse novo mercado. Responder a essas expectativas exige, de modo eficiente, conhecer as próprias necessidades da área e, baseando-se nelas, faz-se necessário desenvolver programas para fidelização de clientes, trazendo a renovação, a criação e a transformando a esses ambientes.

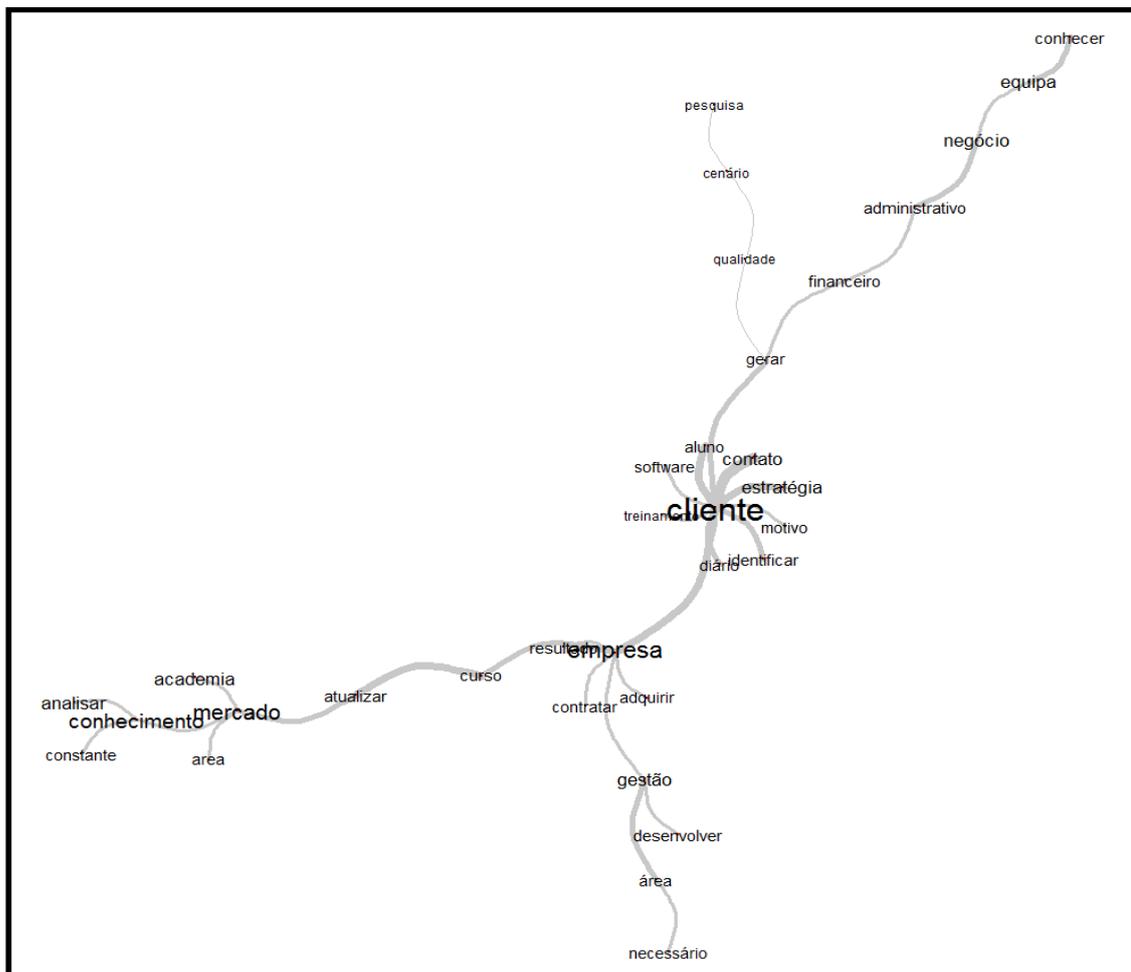
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o objetivo de analisarmos as questões relacionadas com a gestão em ginástica de academias, organizaremos este capítulo em dois eixos principais: a) o olhar dos gestores e b) a perspectiva dos clientes em relação à temática.

### 4.1 O OLHAR DOS GESTORES SOBRE A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A organização das entrevistas dos gestores, no Iramuteq, produziu a seguinte Figura, tendo como referência a opção de análise de similitude:

Figura 5 – Árvore de similitude com as entrevistas dos gestores



Fonte: Elaboração própria

A palavra central, na análise da árvore de similitude a partir das entrevistas com gestores, é “cliente”, que está conectada a outras temáticas, por meio das espessuras

das linhas, como detalhado na Figura 5. Com a palavra ao centro, que dá origem a todas as conexões “cliente”, observou-se estar fortemente ligadas com contato, estratégia, aluno, identificar, diário, treinamento, software, motivo, gerar, financeiro, administrativo, negócio, equipar, conhecer, qualidade, cenário e pesquisa.

Para uma empresa ter um plano estratégico, é preciso que seus colaboradores sejam capacitados e comprometidos com o propósito de atender e suprir as necessidades e expectativas do cliente. É preciso, também, atentar para a qualidade dos serviços prestados, tendo o preço como um estímulo a superar as expectativas a respeito do atendimento. É necessário incluir programas tecnológicos para facilitar a proximidade com esses clientes, oferecendo vantagens dos produtos e serviços, motivando esse cliente seja continuamente ativo, e fomentá-lo a fidelização.

Essas articulações podem ser observadas nos fragmentos das entrevistas dos gestores, sobre como é possível desenvolver práticas que fidelizem os clientes nas academias:

Gestor A (2019): fazendo parte do processo administrativo, técnico e comercial, mantendo contato diário com os profissionais e clientes e tendo ajuda do programa de software administrativo que lhe mostra todas as informações geral do seu negócio.

Gestor B (2019): pelo soft, catraca e aplicativos que mostrem esse quantitativo, inclusive alunos faltando entramos em contato com esse cliente para identificar quais são os motivos, e em cima construir estratégias para reversão do cliente para dentro da academia. Mais a percepção em sala do profissional é ainda fundamental.

Gestor C (2019): mantendo contato direto com os clientes e tendo ajuda do programa de software que lhe mostra as informações geral dos alunos.

Esses entendimentos são consoantes com a literatura e as questões destacadas por Perez Junior, Pestana e Franco (1997), Zugman (2005), Gianesi e Correa (1994).

É preciso considerar que na prestação de serviços em saúde nas academias, a necessidade do cliente é o grande desafio, assim como a modernização e a competitividade, o que requer qualidade dos serviços nos processos das organizações. A modernização exige como principal atributo novas ferramentas e métodos gerenciais, introduzidas com a tecnologia, produtos e processos, sendo

absorvidos em todo os setores da empresa (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Complementando a discussão, Zugman (2005) destaca outra questão a ser levantada, ou seja, o impacto de iniciativas gerenciais que consolidem a fidelização dos clientes. Nesse caso, as estratégias de marketing em serviço, cuja filosofia é centrada no bem-estar do cliente, buscam ações bem estruturadas e que correspondem às necessidades dos clientes visando oferecer alternativas agregam e supram suas necessidades.

Por outro lado, Giansesi e Corrêa (1996) entendem que, para a definição de fidelização e a lealdade do cliente, é necessário direcionar um novo conceito de percepção que responda as necessidades dos clientes, fornecendo eficientemente produtos e serviços. Para isso é fundamental conhecer as próprias necessidades e se colocar no lugar do cliente, daquele que espera o serviço. É importante fazer indagações a quem se encontra na posição de cliente em potencial.

Perez Júnior, Pestana e Franco (1997) enfatizam que, com tanta oferta no mercado, o cliente está cada vez mais exigente, optando por fornecedores confiáveis que ofereçam produtos e serviços de qualidade, e que cumpram os prazos estabelecidos e dispõem de canais de comunicação direto com eles.

É preciso estabelecer uma relação formal entre a empresa e cliente, cabendo à empresa distinguir sucessões de benefícios procedentes da frequência ativa de compras de produtos e serviços. Conhecendo melhor as necessidades e o grau de satisfação dos clientes que fazem uso dos serviços, um relacionamento mais forte resulta em fidelidade e em lealdade com a empresa (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Nas narrativas dos gestores A, (2019), B, (2019) e C, (2019) percebe-se que essa relação é forte com seus clientes. É preciso compor uma equipe engajada em todos os aspectos. Cada gestor tem um papel importante no processo de fidelização, na medida em que eles é quem oferecem os pacotes dos serviços prestados na academia. De fato, percebe-se essa importância nos textos de Junior, Pestana e

Franco (1997), Zugman (2005), Giansesi e Corrêa (1996) ao sinalizarem que, para o desenvolvimento de uma gestão de qualidade, é preciso, às empresas recursos pessoais e colaboradores que façam boa mediação entre a prestação do serviço e o cliente.

Em uma outra relação, conforme a Figura 5, a conexão é forte entre as palavras empresa, seguidas de mercado e conhecimento. E como indica a imagem, as suas conexões estão interligadas uma as outras e, se observarmos a palavra “empresa”, verifica-se que mantém conexão com resultado, cursos, atualizar, contratar, adquirir, gestão, desenvolver, área, necessária. Nessas conexões, observou-se que, uma organização, para desenvolver uma gestão, precisa de uma equipe eficiente, colaboradores que buscam adquirir conhecimentos contínuo, desenvolvendo estas atribuições adquiridas em diversas áreas específicas dentro dessas organizações, garantindo assim o retorno dos resultados esperados. Essas articulações são perceptíveis nas narrativas dos gestores das três academias investigadas:

Gestor A (2019): na verdade, o profissional tem a obrigação de se manter atualizado para se manter no mercado de trabalho, mas, nós como empresa podemos fazer parcerias ou contratar profissionais preparados, para fazer minicursos de reciclagem ou temas para serem adquiridos novos conhecimentos

Gestor B (2019): temos grupos de estudos que fomentam debates e discussões. Encontro com profissionais experientes compartilhando conhecimentos. Montamos parcerias com descontos em cursos de especializações, oferecidos na região.

Gestor C (2019): é necessário pensar a preparação do profissional de Educação Física (EF) para desenvolver competências fundamentais, e assumir, dentre tantos postos de trabalho possíveis, os da Gestão Esportiva, já nesse espírito do desenvolvimento desta área.

Na atualidade, diversos aspectos e tendências afetam de forma expressiva o mundo dos negócios e tomam proporções relevantes no que tange à gestão. Essas tendências, cada vez mais, evidentes, requer dos gestores atitudes para o aperfeiçoamento contínuo das operações organizacionais. A necessidade de analisar programas gerenciais, considerando as exigências do mercado, entre elas atitudes direcionadas para o crescimento, detectam em tempo hábil as necessidades de mudanças nos setores organizacionais e seus colaboradores. Esses conceitos representam o pensamento atual da gestão e deve ser assimilado em todos os

segmentos e etapas do processo por meio das atribuições dos dirigentes e colaboradores (PEREZ JÚNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Santos, Gohre e Varvakis (2011) ressaltam que a identificação de competências tem muita relação com a estratégia de gestão a ser adotada, pois é a partir disso que se delimita o caminho a seguir, é com foco que se atua para gerar vantagens competitivas. É preciso tomar ciência das competências que ainda precisam desenvolver para competir no mercado.

Essa relação é forte como mostra as narrativas dos gestores A (2019), B (2019), e C (2019) compreendemos que a academia de ginástica, para desenvolver uma gestão eficaz, precisa se direcionar para compor uma equipe de colaboradores que busca, constantemente, conhecimentos para aplicá-los nas áreas específicas, garantindo a confiabilidade do trabalho para seu desenvolvimento, obtendo os resultados esperados.

Percebemos na árvore de similitude, forte conexão com a palavra “mercado” que estabelece ligações com academia e área. O diálogo com a produção acadêmica tem mostrado que o mercado que está cada vez mais exigente, a partir do surgimento de tecnologias de ponta, mais avançadas. Enquanto empresa, é preciso adaptação e atualização das novidades que surgem. É necessário preparar nossos colaboradores a estarem aptos para conduzir essas informações juntos aos clientes informando-os sobre a qualidades dos serviços prestados.

Essas mesmas articulações são perceptíveis nos fragmentos das entrevistas dos gestores:

Gestor A (2019): a estratégia é conhecer seu nicho de mercado e seus clientes e ter uma percepção para analisar e entender o que fazer para atender as necessidades do seu público.

Gestor B (2019): ainda é muito válido a pesquisa boca a boca, pesquisa em mídias sociais, análises de tendências de mercado, que dispõe das principais tendências, pelo cenário econômico Mundial e cenário da população e identificar qual é a população que mais cresce.

Gestor C (2019): para isso é necessário compreender a demanda e oferecer uma solução customizada, de maneira ativa, buscando sempre uma equivalência entre o que se propõe e o que se entrega ao cliente.

Para efetivar essas iniciativas, as empresas têm recorrido a pesquisas de mercado, que identificam as tendências e as necessidades de preferências dos clientes, o que exige novas ideias para estabelecer a gestão de preços e produtos e serviços, possibilitando ao cliente produtos que contemplem suas necessidades (SOBRAL; PECCI., 2008).

Em seus estudos, Chiavenato (2004), de modo mais amplo, destaca que a ideia de competitividade tem regido os processos de tomada de decisão nas empresas, que passaram a buscar práticas inovadoras e renovadoras, que alcançando complexibilidade e agilidade, implementação e a consolidação de mudanças.

É fundamental instrumentalizar para que seja suficiente, construindo o propósito para atender as necessidades dos clientes. Desenvolver ideias da multicausalidade no crescimento dos saberes, priorizar o saber compartilhado para o crescimento das organizações (FIORATI; SAEKI., 2012).

Essa relação é forte e destacada nas narrativas dos gestores A (2019), B (2019) e (2019), cuja importância é enfatizada por Chiavenato, (2004), Vick, Nagano e Santos, (2009), Sobral e Peci, (2008). A modernização e o crescimento tecnológico ocorridos na sociedade implicaram em mudanças na gestão das empresas. Os gestores, em parceria com seus colaboradores, enxergam a necessidade de elaboração de estratégias que visam a competitividade, a redução de custos e mudanças no clima organizacional.

De modo geral, quando analisamos as entrevistas articulado com a classe socioeconômica dos bairros (IBGE, 2009), identificamos algumas questões que precisam ser evidenciadas.

Nas entrevistas dos gestores, as palavras que aparecem com mais frequência na academia da classe A e B são *software*, conectado, aplicativo, estratégia, atualização, organização, modalidades, equipamentos, professores e residência. Essas palavras possuem o auxílio do *software* de aplicativos na administração da empresa e na identificação dos alunos, nas faltas, no monitoramento com os programas estratégias

para fidelização do cliente. Na Classe C, na fala do gestor destacou-se aplicativos mais simples, que identificam a ausência do cliente, mas não uma estratégia de organização para programas de fidelização.

Outra identificação encontrada nos fragmentos dos gestores diz respeito à atualização dos seus colaboradores, nas academias de classe A, que devem e tem a obrigação de se manterem atualizados para permanecerem no mercado de trabalho e para isso a academia mantém parceria com empresas de minicursos para essa atualização. O gestor B, tem uma estratégia de grupo de estudo dentro da academia com os próprios professores, fomenta debates e discussões com compartilhamento de conhecimentos, parcerias com empresas para se manterem atualizados. O gestor C ressaltou que seus profissionais têm que se manter os conhecimentos atualizados.

Diante do exposto, faz-se também necessária a realização de pesquisas que compreendam o ponto de vista dos clientes em relação ao que precisa ser implementado na gestão das academias de ginástica. As exigências de um mercado exigente requerem das empresas preparo e adequação ao ambiente competitivo e instável, pois os clientes também estão mais exigentes, e oferta de serviços e produtos precisa de excelência e qualidade.

#### 4.2 A PERSPECTIVA DOS CLIENTES EM RELAÇÃO À GESTÃO DAS ACADEMIAS

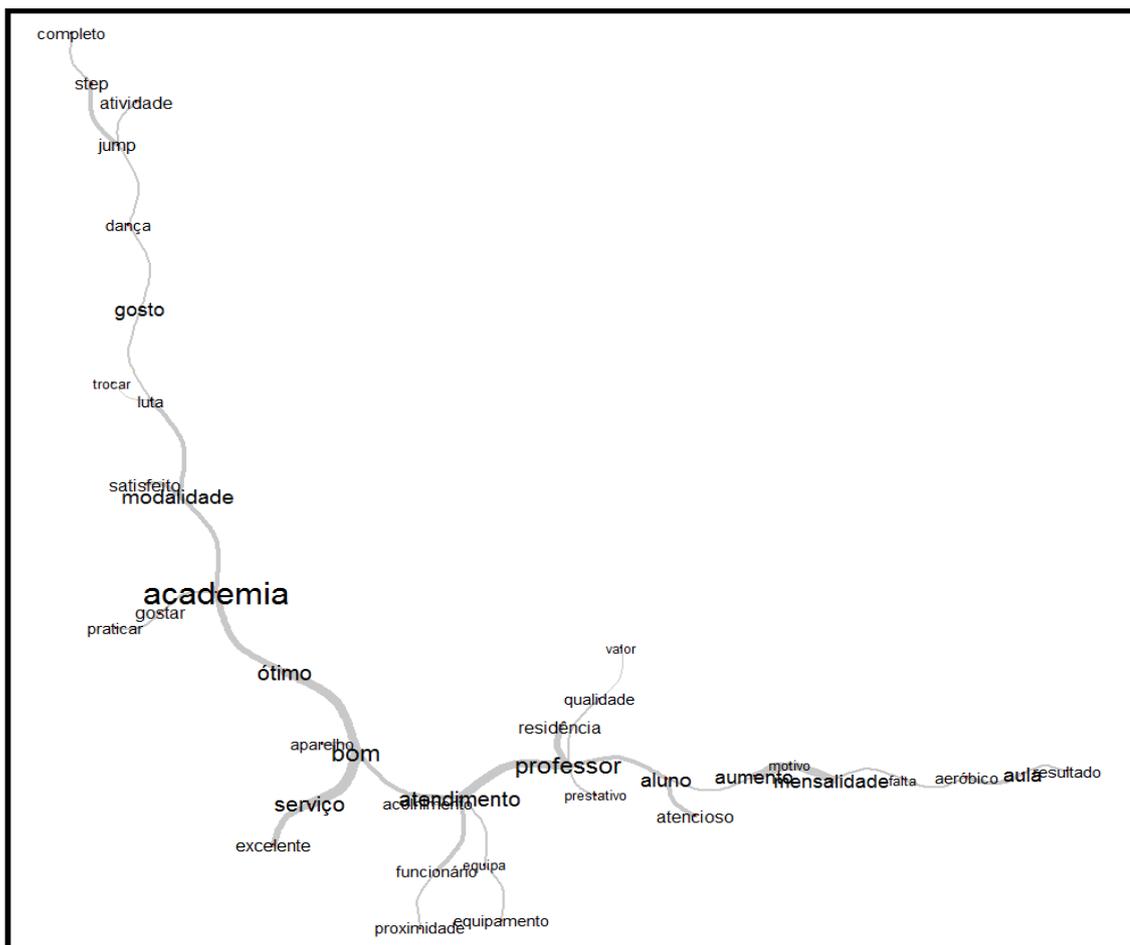
O segmento de academias de ginástica apresenta diversas opções de produtos e serviços fitness. Esta variedade abre inúmeras possibilidades de escolha com critérios fundamentados na qualidade, menor custo e ainda as relações mantidas com os usuários, o que torna importante que os gestores desenvolvam um programa centrado na atração, manutenção e fidelização do cliente. Neste processo, para promover o relacionamento com os clientes, a maioria das empresas investem em estratégias de fidelização e retenção.

Para a análise deste eixo, elaboramos as seguintes questões: É preciso incluir novas modalidades nas academias? Por que permanecer nessa academia de ginástica? Como avaliar o serviço prestado?

Com essas indagações, buscamos compreender o porquê da evasão, desistência e permanência dos clientes naquele ambiente de academia.

Buscando respostas para essas indagações, foi realizada uma análise a partir das entrevistas com os clientes das respectivas academias que resultou na elaboração da árvore de similitude, cuja palavra central é academia e suas conexões. O propósito é mostrar as ramificações da palavra central e suas possíveis similitudes, como pode ser observado na Figura.

Figura 6 – Análise de similitude com as entrevistas dos clientes



Fonte: Elaboração própria

A palavra central na análise da árvore de similitude a partir das entrevistas dos alunos é “academia” que tem conexão com as demais temáticas de acordo com as espessuras das linhas detalhadas na Figura, e está fortemente associada com serviço, professor, atendimento e mensalidade.

Buscamos compreender a conexão da palavra “academia”, que mantém forte conexões com modalidade, satisfeito, luta, troca, gosta de *jump*, dança, *step*, atividade completa, detalhada na árvore de similitude. A partir dessas articulações, foi possível percebê-las nas narrativas dos alunos conforme Figura 6.

Aluno academia A (2019): Aulões durante a semana, com modalidades variadas, sul de abdominais, que tinham e acabou.

Aluno academia A (2019): Sim, *step*

Aluno academia A (2019): Sim! Dança de salão e lutas.

Aluno academia A (2019): Sim! *Fit dance*

Aluno academia B, (2019) - Funcional de areia.

Aluno academia B (2019): Estou com várias modalidades, isso não deixa fica enjoado das atividades.

Aluno academia B (2019): Sim! *Muay Thai*.

Aluno academia B (2019): Faço tudo que gosto dentro da minha limitação.

Aluno academia C (2019): Sim! Lutas.

Aluno academia C (2019): Sim! Quero praticar outras modalidades, eu gosto de novidades.

Aluno academia C (2019): Aula de *bike*.

Aluno academia C (2019): Não tenho vontade de trocar, mas gostaria de praticar algum tipo de lutas.

Bellino e Semenzato (2008) afirmam que é pela comunicação que construímos relacionamentos e é por esse meio que, novas portas de oportunidades se abrem resultando em conhecimentos, experiências em cooperações mútuas. Expandindo uma nova visão para intensificar potenciais e oportunidades de atingir os objetivos almejados.

Para Zugman (2005) é preciso criar vínculos estáveis com os clientes, pois a cada oportunidade de negócio, a empresa pode assegurar as suas escolhas e garantir os ganhos almejados.

É importante considerar que a garantia de sucesso a longo prazo é unicamente oferecer o melhor produto e serviço ao cliente. Gerando a confiabilidade da qualidade

dos produtos e serviços oferecidos por essas organizações (GIANESI; CORREA, 2008).

Com base nos fragmentos das narrativas dos alunos, a palavra **academia** está com mais força no que se refere às modalidades oferecidas nas academias. Essa relação com a modalidade oferecida e a satisfação do cliente com a qualidade do serviço prestado precisa ser melhor avaliada. Compreendemos que a relação com as modalidades que se oferece, muitas vezes, encontra-se deficitária pela falta material adequado ou sucateamento do mesmo nas aulas. Há ainda a substituição das aulas, sem maiores diálogos com os clientes. É preciso direcionar um olhar mais atento ao cliente, porque nem sempre o serviço prestado alcança a satisfação desejada, o que compromete a sua qualidade.

Em outro momento buscamos compreender a forte conexão da palavra “academia” com atendimento, serviço, funcionário, proximidade, equipamento, residência, qualidade e prestativo, detalhada na árvore de similitude. A relação do atendimento ao aluno está fortemente conectada com os colaboradores que mantêm o primeiro contato com o cliente, com as expectativas da qualidade do serviço, agregando prestatividade ao manuseio dos equipamentos. Outra questão é a acessibilidade da academia pela a proximidade da residência, que influencia na conquista de alunos. Essas articulações são perceptíveis nos fragmentos das entrevistas com os alunos e representadas na Figura 6.

Aluno academia A (2019): Perto da minha residência.

Aluno academia A (2019): A convivências entre os professores e alunos. São atenciosos prestativos.

Aluno academia A (2019): O atendimento! Os profissionais ficam atento aos demais alunos.

Aluno academia A (2019): Proximidade ao local de trabalho.

Aluno academia B (2019): Os profissionais são acolhedores, atenciosos e incentivadores.

Aluno academia B (2019): A equipe, equipamentos e as aulas.

Aluno academia B (2019): Professores capacitados, dinâmicos, pela amizade e formação de grupos de atividades.

Aluno academia B (2019): Os bons resultados obtidos em pouco tempo.

Aluno academia C (2019): Amizade e a proximidade da minha residência.

Aluno academia C (2019): A localidade a receptividade e o preço.

Aluno academia C (2019): Professor atencioso, estou gostando do resultado.

Aluno academia C (2019): Perto da residência.

A literatura de Giancesi e Correa, (2008), bem como as concepções de Santos, Gohr e Varvakis, (2011) apontam a necessidade de aprofundar a discussão dessas questões. Um dos prismas de discussão, parte do marketing, por ser uma comunicação direta com os clientes, identificando as necessidades dos clientes em relação ao produto ou serviço, e criando estratégias que encaminham a execução para seus receptíveis setores. Esse primeiro contato tem um papel fundamental nas expectativas dos clientes sobre o serviço prestado e o importante é que essas expectativas sejam positivas e alcançadas sobre a avaliação do cliente. Como diferencial competitivo, os produtos e serviços prestados aos clientes atuam para constante diversificação em relação aos concorrentes (GIANESI; CORREA, 2008).

A identificação de competências tem relação com a estratégia de gestão a ser adotada, pois delimita o caminho a seguir. É com enfoque que se atua para gerar vantagem competitiva. Se direcionamos um novo olhar para que precisa ser desenvolvido, a organização toma ciência das competências que ela precisa desenvolver para competir no mercado (SANTOS; GOHR; VARVAKIS., 2011).

Como vimos nos fragmentos das entrevistas dos alunos, percebemos que os colaboradores são peças fundamentais no serviço prestado ao cliente. Segundo as entrevistas com os alunos, é a simpatia, a prestatividade do serviço, a amizade dos colegas que fazem com que permaneçam na academia. Por outro lado, é a qualidade dos equipamentos e a proximidade da residência que compõem os requisitos para fidelizar o cliente.

Também buscamos compreender a conexão da palavra “academia” e identificamos: professor, aluno, aumento, mensalidade e aula, detalhada na árvore de similitude, vista na Figura 6. A relação aumento da mensalidade-qualidade do serviço prestado pode ser observada nos fragmentos das entrevistas dos alunos abaixo:

Aluno academia A (2019): Mediano! Acredito que profissionais mais convidativos trariam mais integração entre os alunos e a academia.

Aluno academia A (2019): Oferece um serviço de boa qualidade, excelentes profissionais. As considerações que faço é em relação as distâncias dos aparelhos, o que torna em alguns casos muita gente aglomerando o espaço, gerando com isso conflito entre os alunos.

Aluno academia A (2019): Pontos fortes: Espaço amplo, diversidade e vários aparelhos.

Aluno academia A (2019): Muito bom! Seria melhor se as pessoas se cumprimentassem.

Aluno academia B (2019): Ótimo! Me atende em todos os quesitos. Sugiro apenas um maior horário de funcionamento no sábado e feriados.

Aluno academia B (2019): O serviço da academia é muito bom, com equipamentos novos e uma equipe bem preparada. Neste período do ano, a academia fica muito cheia e eu acho que deveria ter uma melhor organização em relação a isso.

Aluno academia B (2019): Bom, poderia ser inserido atividades funcionais na areia.

Aluno academia B (2019): Maravilhosa! Encontrei tudo aquilo que precisava: professores, métodos de treino, avaliação e principalmente amigos que nos incentivam a cada dia.

Aluno academia C (2019): Bom! A aulas de aeróbica poderiam ser mais frequentes, antigamente eram todos os dias, e eu tinha melhores resultados.

Aluno academia C (2019): Excelente! Uma sugestão seria aumentar a opção de aparelhos.

Aluno academia C (2019): Ruim, acho que os profissionais têm que ser mais responsáveis

Aluno academia C (2019): No meu ponto de vista está ótimo.

Essas questões precisam ser aprofundadas de acordo com estudos de Shum'ichi Kobayashi (2000), Aínda Perez Junior, Pestana e Franco (1997), Giansesi e Corrêa (1996), Liz et al (2010). Shum'ichi Kobayashi (2000) enfatiza: se buscamos oferecer no serviço satisfação do cliente, dando-lhe a liberdade para se expressar, o conceito de satisfação implica em oferecer modalidades de serviços e saber que é oferecido para cada cliente. É importante e necessário entender com precisão suas necessidades, para manter um vínculo direto com o cliente, quais suas prioridades, o que precisa. É essencial essa aproximação para esclarecer dúvidas e ponderar sua compreensão.

Já Perez Junior, Pestana e Franco (1997) ressaltam ser importante evidenciar que, com um volume maior de oferta no mercado, o cliente se torna mais exigente, opta por produtos e serviços confiáveis, de qualidade e eficaz no seu atendimento. É fundamental pensarmos: nem tudo que o cliente propõe é, necessariamente, o que

precisa. Uma das preocupações de uma organização é estabelecer uma relação de parceria, transparência e confiança com resultados e benefícios que visem satisfazer os clientes. Por isso, precisamos fomentar a ligação com o cliente e orientá-lo na sua escolha.

Gianesi e Corrêa (1996) complementam destacando que, com essa concepção dos serviços e produtos, é necessário refletir sobre um novo parecer que responda às necessidades dos clientes ao fornecer produtos e serviços com eficácia. Logo, é fundamental conhecer as próprias necessidades e se colocar no lugar do cliente. É importante fazer considerações de como esse cliente gostaria de ser tratado, se suas expectativas foram superadas. Estabelecendo um novo conceito de atendimento, um novo olhar para esse público o qual requer uma qualidade de serviço eficiente, que se direciona ao profissional e sua qualificação.

Liz et al (2010) evidenciam que a permanência e a desistência de clientes praticantes de exercícios físicos nas academias desafiam o trabalho do profissional de Educação Física, pois esses fatores estão relacionados à falta de conhecimento na gestão e suas competências, fruto de estudos não continuados, o que tem levado muitas organizações a perderem clientes. Demonstram que um ambiente preparado, com profissionais atualizados, com projetos estratégicos bem estruturados, oferecendo aulas dinâmicas com estruturas adequadas podem garantir a fidelização de clientes.

Conforme vimos nos fragmentos das entrevistas dos alunos e de acordo com a literatura, compreendemos que a relação aumento da mensalidade - qualidade dos aparelhos e competências desenvolvidas pelos colaboradores precisa ser avaliada, por que nem sempre o valor que se paga na academia corresponde a qualidade dos serviços prestados. De modo geral, quando aproximamos as Figuras 5 e 6, vimos que há pontos de encontro entre as entrevistas dos gestores e dos clientes.

De modo geral, quando analisamos as entrevistas de modo articulado com a classe socioeconômica dos bairros (IBGE, 2009), identificamos algumas questões que precisam ser evidenciadas. Quanto aos alunos das classes A e B foram identificadas as palavras organização, modalidades, equipamentos, professores e residência.

Notamos que esses alunos expõem e reivindicam seus direitos e sua insatisfação tanto pelo serviço prestado ou pela falta de organização a respeito da lotação do local na época de mais fluxo. Em relação ao posicionamento dos aparelhos, em suas falas os alunos da classe A afirmaram que a causa do descontentamento se dá pela aglomeração de pessoas no mesmo lugar. Os pontos a serem observados são a ausência de material para auxiliar aulas coletivas ou equipamentos sucateados que não são repostos ou retirados das aulas.

Na acadêmica de classe C, essa abordagem é identificada e os alunos relatam a diminuição da frequência das aulas, ausência de modalidades, falta de aparelhos e matérias, e, ainda, despreparos dos professores a respeito do atendimento.

Outro relato importante foi observado que nas academias de classe A e B: os alunos frequentam diariamente pelos incentivos dos amigos, professores e pela prestatividade dos serviços, com um número maior de equipamentos e mais modernos, a distância não é um fato relevante, mas não foi relatado como principal empecilho. Um outro fator a ser observado no bairro onde as pessoas tem um poder aquisitivo mais elevado, é a exigência de qualidade do produto e na prestação do serviço, sem muito questionarem o preço. Outra observação foi em relação às palavras, aos professores e à proximidade da residência à academia.

Na classe C, foi identificado que a frequência se deve aos amigos, prestatividade dos professores e proximidade da academia à residência, que é um fator relevante para permanência.

Um fator a ser notado, os alunos da academia de classe C onde a renda aquisitiva é menor, vivenciam essas diferenciações na prestação de serviços, tais como: ausência de modalidades, falta de aparelhos e aulas diferenciadas, falta de um programa de gestão eficiente que possa assumir as necessidades desses potenciais clientes. Esses, por sua vez, deixam de frequentar a academia por descontentamento e poucos migram para outra academia, por ser longe da residência e o fator financeiro impede que eles continuem.

## 5 RELEVÂNCIA DO PRODUTO FINAL

Foi desenvolvida uma revista com o tema da dissertação **Programas gerenciais para fidelização de clientes em academias de ginástica- Linhares/ES**, destinada aos gestores de academias, professores de Educação Física e demais interessados no tema.

**Equipe técnica:** Luciane Rodrigues da Penha, PS diagramação e Gráfica X para impressão.

**Descrição do produto:** Revista de informação denominada “Programas gerenciais para fidelização de clientes em academias de ginástica- Linhares/ES”, constituída com informações sobre a programas gerenciais e fidelização.

**Tipo e natureza da produção técnica:** o meio de divulgação é impresso, 14 páginas, no tamanho A4, papel couché 150 gramatura para a capa e contracapa e para as páginas internas papel de 70 ou 80 gramaturas.

**Registro do produto:** Provisório, sob forma de revista a ser distribuída nas três academias pesquisadas no município de Linhares–ES e disponibilizada para a biblioteca da Faculdade Vale do Cricaré - São Mateus -ES.

**Introdução:** É crescente a busca por academias de ginástica para a prática de atividades físicas, nesse sentido ter um diferencial no mercado implica em investir na qualidade dos serviços e atendimento tendo como base um programa gerencial para atender as necessidades e os objetivos da empresa, além de contemplar as expectativas dos clientes e alunos. Desta forma, o produto desenvolvido trata-se de um instrumento destinado a promover a fidelização de clientes.

**A necessidade e a importância do produto:** Pela necessidade de pesquisas mais amplas na área da Educação Física que considerem como *locus* as academias de ginástica, especialmente no que se refere à gestão. Compreender do ponto de vista do cliente, aquilo que precisa ser implementado nas academias. Desenvolvendo

programas que trazem benefícios profissionais, com foco em planos e estratégias que visem a competitividade dessas empresas, e avaliem os aspectos de fidelização/lealdade dos clientes.

Também é necessário direcionar um novo conceito de percepção que corresponda as necessidades desses clientes, fornecendo eficientemente produtos e uma prestação de serviços eficaz. É importante conhecer as necessidades do cliente e sua satisfação, buscando consolidar um atendimento mais efetivo para sim alcançar a fidelização.

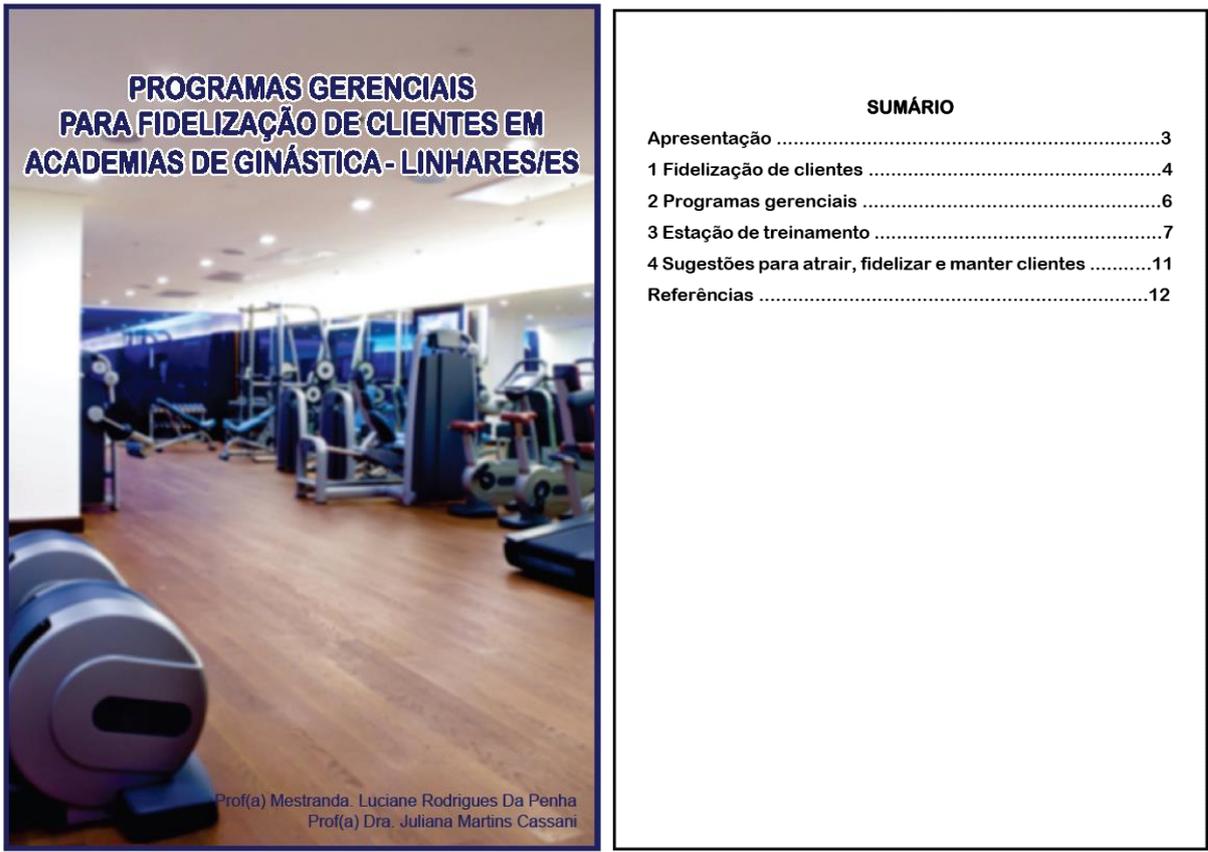
**Finalidade do produto:** Informar aos profissionais da área sobre a importância e as contribuições de um programa de gestão centrado na atração, fidelização e manutenção de clientes, utilizando uma linguagem objetiva e ilustrada, destacando as vantagens de relação custo-benefício em manter a clientela.

**Desenvolvimento do Produto:** A revista de informação foi elaborada a partir de um estudo, que apontou a importância, necessidades e vantagens de um programa gerencial. O objetivo foi motivar a implementação de um programa voltado para a fidelização e manutenção de clientes.

Foi proposto um programa gerencial, Estação Treino (*season training*), a duração desse programa será de períodos de 12 meses, sendo dividido em quatro fases com duração trimestral, cada período responderá por um programa específico, no qual abrangerá aulas coletivas, com diferentes modalidades, dinâmicas, recreativas e com ações incentivadoras e consciente (eventos). Além de sugerir propostas para atrair, fidelizar e manter o cliente, a criação do produto final traz criatividade às atividades físicas de modo que contemplem a compreensão do leitor, aluno e gestor de academias de ginásticas.

Na Figura 7 temos a ilustração da capa e o sumário do produto final, para destacar os temas abordados que dão uma visão geral do que foi proposto, os detalhes da revista estão apresentados no apêndice 6.

Figura 7 – Capa e sumário do produto final



Fonte: Elaboração própria

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo buscou-se compreender de que forma as academias de ginástica no município de Linhares/Espírito Santo fidelizam seus clientes. Foi mantido diálogo com diferentes fontes de periódicos científicos, autores da área da gestão e nas narrativas originadas por meio dos questionários respondidos pelos gestores e alunos de três academias localizadas no município de Linhares, Espírito Santo.

Realizamos análises tomando como base para definição dos locais da pesquisa os dados da classificação de renda per capita sugeridos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. As academias foram selecionadas de acordo com sua classificação, visando compreender de que forma os gestores de classes sociais classificadas como A, B e C atuam e agem na gestão dos seus estabelecimentos. Para a análise das entrevistas dos gestores e dos alunos foi utilizado como instrumento o *software Iramuteq* de análise de dados.

Na análise das entrevistas dos alunos, os resultados evidenciaram que o fator principal para a permanência na academia é o incentivo dos amigos, atendimento dos professores, prestatividade, qualidade dos serviços e quantidade de equipamentos. No que se refere à evasão de clientes, a causa tem sido a falta de incentivo por parte dos professores, criatividade de aulas, má qualidade do produto e serviço prestado e a falta de equipamentos e aparelhos.

A pesquisa também mostrou que no bairro onde as pessoas possuem um poder aquisitivo mais elevado, a exigência está na qualidade do produto e na prestação do serviço, sem muito questionamento em relação ao valor. Essa clientela deixa de frequentar a academia por descontentamento ou insatisfação com serviço e, assim, migram para outra academia. A localização próxima à residência influencia, significativamente, sobre essa mudança.

Por outro lado, onde a renda *percapita* é menor, as pessoas deixam de frequentar academia por algum tipo de descontentamento, má conduta do profissional na prestação dos serviços e a falta de preparo no atendimento. No entanto, poucos

migram para outras academias, por ser longe da residência e o fator financeiro impede que continuem.

O estudo aponta a necessidade de realização de pesquisas centradas no ponto de vista do cliente e no que precisa ser efetivado nas academias de ginástica. Tomando como referência as análises dessa pesquisa, para melhor entender esses clientes é preciso estabelecer um novo direcionamento e analisar clara e especificamente a necessidade de cada setor. É preciso desenvolver estratégias que possibilitem identificar fatores que, muitas vezes, passam despercebidos e levam empresas ao fracasso por não terem uma estrutura estratégica bem elaborada, um plano de operação que analisa os recursos de suas capacidades interna e externa, viável para fidelização desse cliente.

Essas questões são desafios que mostram a importância de um plano de gestão de fidelização de clientes para as academias de ginástica em Linhares-ES e, considerando essa demanda e a complexidade que esse processo envolve, foi proposto um programa de fidelização que possibilita acompanhar a clientela, fortalecer os laços e consolidar a fidelização e a sua lealdade. Destaca-se a importância de estratégias gerenciais, que tomem como enfoque central o ponto de vista do cliente e o que precisa ser implementado nas academias de ginástica, haja vista que essas empresas precisam estar preparadas para atuar em um ambiente competitivo, instável e inovador, oferecendo produtos e serviços de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Alexandro; LIZ, Carla; DE LIZ, Carla. Aderência à prática de exercícios físicos em academias de ginástica. **Motriz: rev. educ. física Unesp**, 2009. Disponível em: < <https://www.academia.edu/> > Acesso em: 12. 07. 19.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. A produção acadêmica sobre formação de professores: um estudo comparativo das dissertações e teses defendidas nos anos 1990 e 2000. **Formação Docente – Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores**, v. 1, n. 1, p. 41-56, 9 maio 2009. Disponível em: < <https://revformacaodocente.com.br/index.php/rbpf/article/view/4> > Acesso em: 12. 07.19.

BACARIM, Gilberto. A importância da inovação para a gestão integrada do negócio e sua competitividade. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 2, n. 1, jan. 2009. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/1695>>. Acesso em: 14 set. 2019.

BELLINO R. RICARDO; SEMENZATO, C.J. **Escola da Vida**: as lições de grandes empreendedores que aprenderam na prática como fazer sucesso. São Paulo. Editora Planeta do Brasil, 2008, 105. p.

BIANCARELLI, Evandro.; DEPRAZ, Henring Mônica. **Planejamento e Elaboração de Projeto**. In: Nilton Perreira (Org). **Gestão para Organização não Governamental**. Tribo da Ilha, Florianópolis-SC: 2013. 39, 46. p. 214. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-52732010500597&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-52732010500597&script=sci_abstract)>. Acesso em: 14 set. 2019.

BRASIL, 2019. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>> Acesso em: 16 set. 2019.

BRIDI, Marcelle Engler et al. Identificação de práticas de gestão da segurança e saúde no trabalho em obras de construção civil. **Ambiente construído: revista da Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**. Porto Alegre. Vol. 13, n. 3 (jul./set. 2013), p. 128, 2013. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-86212013000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212013000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt) > Acesso em: 26 set. 2019.

CABREIRA, Fabiana da Silva et al. **Despesas municipais em atenção primária à saúde no Rio Grande do Sul, Brasil: um estudo ecológico**. Cadernos de Saúde Pública, v. 34, p. 18, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/csp/2018.v34n12/e00150117>> Acesso em: 21 jul. 19

CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2013000200016](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016)> Acesso em: 21 jun.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). **Introdução à Teoria da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 208 p.

COSTA, Maria Antônia Ramos et al. Educação permanente em saúde: a concepção freireana como subsídio à gestão do cuidado. **Revista de Pesquisa: Cuidado é fundamental online**, v. 10, n. 2, p. 558-564, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/30805>> Acesso em: 21 jun. 2019.

DA ROCHA MIRANDA, Roberto Campos. **Conhecimento estratégico: caracterização e Identificação Baseada em Revisão Sistemática e Bibliométrica**. **Informação & Sociedade**, v. 28, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/30805>> Acesso em: 21 jun. 2019.

DOS REIS, Zaida Cristiane; MILAN, Gabriel Sperandio. Gestão do conhecimento – um desafio a ser administrado. **Revista Produção Online**, v. 9, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/200>> Acesso em: 21 jun. 2019.

DIMENSTEIN, Magda Diniz et al. **Processos de trabalho e gestão na Estratégia de Atenção Psicossocial**. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 2, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822011000200015&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822011000200015&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 29 jun. 2019.

FACHIN, Gleisy Regina Bories et al. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 220-236, 2009. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/f8182342b56619efb73f91a24656a77d>> Acesso em: 26 de ago. 2019.

FERNANDES, Jaine Aragão Carvalho; DE REZENDE ALVARES, Lillian Maria Araujo. **Gestão do conhecimento e Psicologia: uma interface entre duas ciências**. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/issue/view/2119>> Acesso em: 26 de ago. 2019.

FERREIRA, Claudia; NETO, Mário Teixeira Reis. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, 2015, 3: 2799-2818.

FIORATI, Regina Célia; SAEKI, Toyoko. Projeto terapêutico nos serviços extra-hospitalares de saúde mental: uma reflexão crítica sobre a forma de elaboração e gestão dos projetos terapêuticos nos serviços. **Saúde e Sociedade**, v. 21, p. 587-598, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902012000300006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902012000300006&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 26 de ago. 2019.

FREIXO, Jorge; ROCHA, Álvaro. Arquitetura de informação de suporte à gestão da qualidade em unidades hospitalares. **RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 14, p. 1-15, 2014. Disponível em:

<[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-98952014000400002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952014000400002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 15 de ago. 2019.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração e estratégia de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1996, 17,23,37 p.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas S.A.,2010, 56, 59 p.

GOMES, Clandia Maffini; KRUGLIANSKAS, Isak. Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, 2009, 13.2: 172, 188. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pi0002=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pi0002=iso&tlng=pt)> Acesso em: 23 out. 19.

GUIMARÃES, C. M; CARVALHO, J. C. D. (2012). Terceirização em cuidados continuados: uma abordagem de gestão de risco. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17, 1179-1190.

GUIZARDI, F.L. Do controle social à gestão participativa: interrogações sobre a participação política no SUS. **Trabalho, educação e saúde**, v. 7, n. 1, p. 9-34, 2009. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462009000100002&script=sci\\_abstract&tln](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462009000100002&script=sci_abstract&tln)> Acesso em: 26 de ago. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades**. 2017. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/panorama>> Acesso em: 16 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Dados demográficos por cidades**. 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/linhares/panorama>> Acesso em: 26 de ago. 2019

ITANI, A. **Saúde e gestão na aviação: a experiência de pilotos e controladores de tráfego aéreo**. *Psicologia & Sociedade*, 2009, 21.2: 203-212. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822009000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822009000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 23 out. 19.

LIMA, S. A. V., ALBUQUERQUE, P. C., & WENCESLAU, L. D. (2014). Educação permanente em saúde segundo os profissionais da gestão de Recife, Pernambuco. **Trabalho, Educação e Saúde**, 12(2), 425-441. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232012000500012&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232012000500012&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 28 out. 19.

LIMA, Sayonara Arruda Vieira; ALBUQUERQUE, Paulette Cavalcanti; WENCESLAU, Leandro David. Educação permanente em saúde segundo os

profissionais da gestão de Recife, Pernambuco. **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 425-441, ago. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462014000200012&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462014000200012&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 23 out. 19.

LITTIKE, D; SODRÉ, F. A arte do improviso: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário Federal. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, p. 3051-3062, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232015001003051&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232015001003051&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 29 de ago. 2019.

MADERS, G.R; CUNHA, H.F.A. Análise da gestão e gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde (RSS) do Hospital de Emergência de Macapá, Amapá, Brasil. **Eng. Sanit. Ambient.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 379-388, Sept. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-41522015000300379&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-41522015000300379&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 28 jun. 19.

MELLO, J.A.C; SILVA, S.A.P.S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz: rev. educ. fis.**, Rio Claro, v. 19, n. 1, p. 74-83, Mar. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext)> Acesso em: 28 jun. 19.

MUNICÍPIO DE LINHARES, 2019. Disponível em: <<https://linhares.es.gov.br/>> Acesso em: 17 ago. 2019.

OLIVEIRA, B.N; WACHS, F. Educação física, atenção primária à saúde e organização do trabalho com apoio matricial. **Motriz: rev. educ. fis.**, Rio Claro, v. 19, n. 1, p. 74-83, Mar. 2013. Disponível em: <<http://www.rbceonline.org.br/es-educacao-fisica-atencao-primaria-a-articulo-S0101328917302330>> Acesso em: 12 ago. 19.

PEREZ, JR, José Hernandez; PESTANA, Oliveira Armando; FRANCO, Cintra Paulo Sérgio. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1995, 174,175. p.

PINHEIRO, M.E.C; JESUS, L.M.M. Apoio institucional como diretriz de gestão da 7ª Diretoria Regional de Saúde, Bahia, Brasil. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação* [online]. 2014, v. 18. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832014000501135&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832014000501135&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 18 set. 19.

RAMA, N.J; PIMENTEL, J.M.P; RAPOSO, V. A importância das bases de dados na gestão do conhecimento em saúde. **Revista Portuguesa de Cirurgia**, n. 36, p. 39-41, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-69182016000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-69182016000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 12 jul. 19.

ROCHA, A. Modelos de Maturidade para a Gestão dos Sistemas e Tecnologias de Informação na Saúde. **Interciencia**, v. 37, n. 12, p. 934-940, 2012. Disponível em: <<https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/01/934-1%C2%BA-e-ROCHA-7.pdf>> Acesso em: 22 jul. 19.

SANTOS, L.C; GOHR, C.F; VARVAKIS, G. **Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. Gest. Prod.**, São Carlos , v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v4/a08v18n4.pdf>> Acesso em: 12 jul. 19.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações.** Informação & Sociedade; João Pessoa Vol. 29, Ed. 1, 2019.

SOBRAL, F.; PECI, A (2008). **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** São Paulo, 2008, 146, 299. p.

SODRE, F et al. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão? **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 114, p. 365-380, Jun. 2013. . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-66282013000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282013000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 jul. 19.

KOBAYASHI, S. **Renovação da Logística:** como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2000, 214. p.

VICK, T; NAGANO, M.S; SANTOS, F.C.A. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 2, 2009, p. 204-219

ZUGMAN, F. **Administração para Profissionais Liberais.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2005, 18, 79. p.

## **ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo/pesquisa intitulado(a) A ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS GERENCIAIS PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE LINHARES/ESPÍRITO SANTO, conduzida por. LUCIANE RODRIGUES DA PENHA E JULIANA MARTINS CASSANI (orientadora). Este estudo tem por Objetivo Compreender o impacto de programas de fidelização de clientes em Academias de Ginástica, debater no campo acadêmico sobre Gestão de Academias. Investigar os desafios e as possibilidades em gerenciar Academias de Ginástica. Analisar o entendimento dos alunos sobre a necessidade de gestão mais eficaz e produzir um instrumento que visa a fidelização de clientes em Academias de Ginástica.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar 09 encontros que serão realizados nas dependências das academias com duração 1:00 hora cada. A descrição dos procedimentos encontra-se abaixo:

**Esclarecimento:** no primeiro momento será feito a apresentação da pesquisa aos gestores da academia de ginástica, havendo um esclarecimento geral sobre os objetivos do estudo. Será realizado entrevista oral com questionário de 12 perguntas direcionados aos gestores. Onde abordará a necessidade de gestão mais eficaz em Academia de Ginástica. E será colhido a assinatura do termo de consentimento.

A segunda entrevista será realizada entrevista oral, com questionários com 5 perguntas direcionados aos alunos, em diferentes horários. Essa abordagem acontecerá em aulas coletivas, onde os voluntários se disponibilizam para a entrevista individuais, sobre o atendimento e os serviços prestados nessas academias.

Você foi selecionado(a) para participar da presente pesquisa três academias da cidade de Linhares no ES de decorrentes bairros, e alunos referentes a essas academias. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

### **RISCOS E BENEFÍCIOS:**

Riscos: em estudos dessa natureza, pode ocorrer algum tipo de desconforto pela duração dos encontros realizados e ser gerado algum tipo pequeno de

constrangimento pelo fato de que poderão ser compartilhadas algumas questões e informações pessoais sobre dos participantes e/ou de outras pessoas, mas nenhum dano que possa afetar e/ou denegrir a imagem dos participantes.

Benefícios: Busca, como produto final, beneficiar a comunidade praticante de exercícios físicos, como está sendo oferecido o serviço e qual a opinião desses alunos. Sobre os gestores enfrentar os desafios e as possibilidades de gerenciar academias de ginásticas com uma gestão mais eficaz. Podemos acrescentar também que visa contribuir para com a pesquisa científica brasileira no que diz respeito a aprofundar os estudos sobre gestão.

Informamos também que: a) a participação na pesquisa não será remunerada nem implicará em gastos para os participantes; b) haverá ressarcimento para eventuais despesas de participação, tais como: transporte e alimentação, etc.; c) indenização: cobertura material para reparação a dano, causado pela pesquisa ao participante da pesquisa.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual. Como meios de resguardar o sigilo frisamos que os dados primários coletados serão manuseados somente pelo pesquisador mestrando LUCIANE RODRIGUES DA PENHA e sua orientadora Dra. JULIANA MARTINS CASSANI. Ressalte-se também que a mestranda é professora Educadora Física já é habituada a trabalhar com informações que envolvem sigilo pessoal, enquanto que a orientadora já possui experiência em pesquisas (como pesquisadora ou como orientadora) que envolvam o tratamento de informações sigilosas.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa.

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos e benefícios deste estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome completo: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Data de nascimento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Assinatura pesquisador (ou seu representante):

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome completo: \_\_\_\_\_

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com \_\_\_\_\_, via e-mail: \_\_\_\_\_ ou telefone: \_\_\_\_\_.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

CEP- Comitê de ética em Pesquisa - FVC

São Mateus (ES) - CEP: 29933-415

Fone: (27) 3313-0028 / E-mail: [cep@ivc.br](mailto:cep@ivc.br)

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Professora. Dra. Juliana Martins Cassani

ENDEREÇO: SÃO MATEUS (ES) - CEP: 29933415

FONE: (27) 981185310 / [julianacassani@gmail.com](mailto:julianacassani@gmail.com)

## ANEXO 2 – FOLHA DE ROSTO PLATAFORMA BRASIL – MINISTÉRIO DA SAÚDE

*Silvion*

**Plataforma Brasil** MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP  
**FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS**

1. Projeto de Pesquisa: A ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS GERENCIAIS PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE LINHARES/ESPIRITO SANTO			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 33			
3. Área Temática: Genética Humana: (Trata-se de pesquisa em genética do comportamento.)			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7. Ciências Humanas			
<b>PESQUISADOR RESPONSÁVEL</b>			
5. Nome: LUCIANE RODRIGUES DA PENHA			
6. CPF: 082.734.597-64		7. Endereço (Rua, n.º): ELVIRA ROSSETO COLODETTI JARDIM LAGUNA 705 LINHARES ESPIRITO SANTO 29904270	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO		9. Telefone: 27999718676	10. Outro Telefone:
		11. Email: luciane.erick@hotmail.com	
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.			
Data: <u>19</u> / <u>11</u> / <u>2019</u>		<i>Luciane Rodrigues da Penha</i> Assinatura	
<b>INSTITUIÇÃO PROPONENTE</b>			
12. Nome: INSTITUTO VALE DO CRICARE LTDA		13. CNPJ: 01.997.757/0001-64	14. Unidade/Órgão:
15. Telefone: (27) 3763-4505		16. Outro Telefone:	
Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.			
Responsável: <i>Soliman Roberto Riva</i>		CPF: <u>290.534.397-49</u>	
Cargo/Função: <i>1 Diretor Geral</i>			
Data: <u>27</u> / <u>11</u> / <u>19</u>		<i>Soliman Roberto Riva</i> Assinatura Diretor Geral Portaria 02/2019 Faculdade Vale do Cricaré	
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>			
Não se aplica.			

## APÊNDICE 1 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE HEATH WAY ACADEMIA

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Eu, willian Batista Araújo, ocupante do cargo de Gestor na Heath Way Academia de Ginastica/Studio Pilates/ Fisioterapia, autorizo a realização nesta organização a pesquisa **A ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS GERENCIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINASTICAS: O CASO DO MUNICIPIO DE LINHARES ESPIRITO SANTO/ES** sob a responsabilidade da pesquisadora Luciane Rodrigues da Penha e Dra. Juliana Martins Cassani (orientadora), tendo como objetivo primário (geral) compreender o impacto de programas de fidelização de clientes em Academias de Ginástica no Município de Linhares/Espírito Santo (ES).

Afirmo que fui devidamente orientado sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre a utilização de dados exclusivamente para fins científicos e que as informações a serem oferecidas para o pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato dos sujeitos e sigilo das informações.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para tal.

Linhares, 01 de outubro de 2019

  
**HEALTH WAY ATIV. FIS. INT. LTDA**

Assinatura do responsável e carimbo e ou CNPJ da instituição coparticipante

**APÊNDICE 2 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE  
BIO TRAINER – STUDIO E ACADEMIA**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE**

Eu, Eduardo Salles, ocupante do cargo de Gestor na Bio Trainer – Studio e Academia, autorizo a realização nesta organização a pesquisa **A ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS GERENCIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINASTICAS: O CASO DO MUNICIPIO DE LINHARES ESPIRITO SANTO/ES** sob a responsabilidade da pesquisadora Luciane Rodrigues da Penha e Dra. Juliana Martins Cassani (orientadora), tendo como objetivo primário (geral) compreender o impacto de programas de fidelização de clientes em Academias de Ginástica no Município de Linhares/Espírito Santo (ES).

Afirmo que fui devidamente orientado sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre a utilização de dados exclusivamente para fins científicos e que as informações a serem oferecidas para o pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato dos sujeitos e sigilo das informações.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para tal.

Linhares, 01 de outubro de 2019

  
 Assinatura do responsável e carimbo e ou CNPJ da instituição coparticipante  
 27.163.599/0001-48  
 PERSONAL LTDA-ME  
 Rua Álvaro Garcia Durão nº580  
 Três Barras - CEP: 29.907-160  
 LINHARES-ESP. SANTO  
 Eduardo Salles Lúcio, Sócio Administrador

### APÊNDICE 3 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE POINT FITNESS ACADEMIA

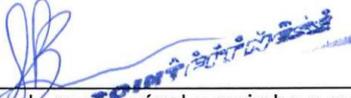
#### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Eu, Maria Benedita da Cruz, ocupante do cargo de Gestor na Point Fitness Academia, autorizo a realização nesta organização a pesquisa **A ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS GERENCIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINASTICAS: O CASO DO MUNICIPIO DE LINHARES ESPIRITO SANTO/ES** sob a responsabilidade da pesquisadora Luciane Rodrigues da Penha e Dra. Juliana Martins Cassani (orientadora), tendo como objetivo primário (geral) compreender o impacto de programas de fidelização de clientes em Academias de Ginástica no Município de Linhares/Espírito Santo (ES).

Afirmo que fui devidamente orientado sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre a utilização de dados exclusivamente para fins científicos e que as informações a serem oferecidas para o pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato dos sujeitos e sigilo das informações.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo da infraestrutura necessária para tal.

Linhares, 01 de outubro de 2019

  
Assinatura do responsável e carimbo e ou CNPJ da instituição coparticipante

## APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO GESTORES

1. Como podemos desenvolver uma gestão em academia de Ginástica?
2. Quais ferramentas você utilizar para ajudar na decisão da sua gestão?
3. Sobre o mercado, o que podemos fazer para analisar as necessidades dos clientes, para uma nova criação de estratégias?
4. Quais são os critérios da sua Organização (Academia de Ginastica), para contratação de funcionários?
5. O que você pode desenvolver em sua academia para manter seus colaboradores atualizados?
6. Em sua Academia de Ginastica, como estratégia você utilizar método participativo?
7. Diante de uma crise, como que estamos enfrentando no momento quais os desafios enfrentados por um gestor, para manter a mesma qualidade e benefícios dos serviços oferecidos dentro de uma academia de ginastica?
8. O que um gestor pode fazer para ser manter ativo no mercado?
9. Como você percebe que os clientes estão faltantes na academia de Ginástica?
10. Quais as estratégias que você assume para retomar esses clientes faltantes?
11. Já possui alguma estratégia ou plano de ação pronto para que possa retomar esse cliente?
12. Você gostaria de acrescentar alguma coisa em relação àquilo que já foi dito?

**APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO ALUNOS**

Nome:

Idade:

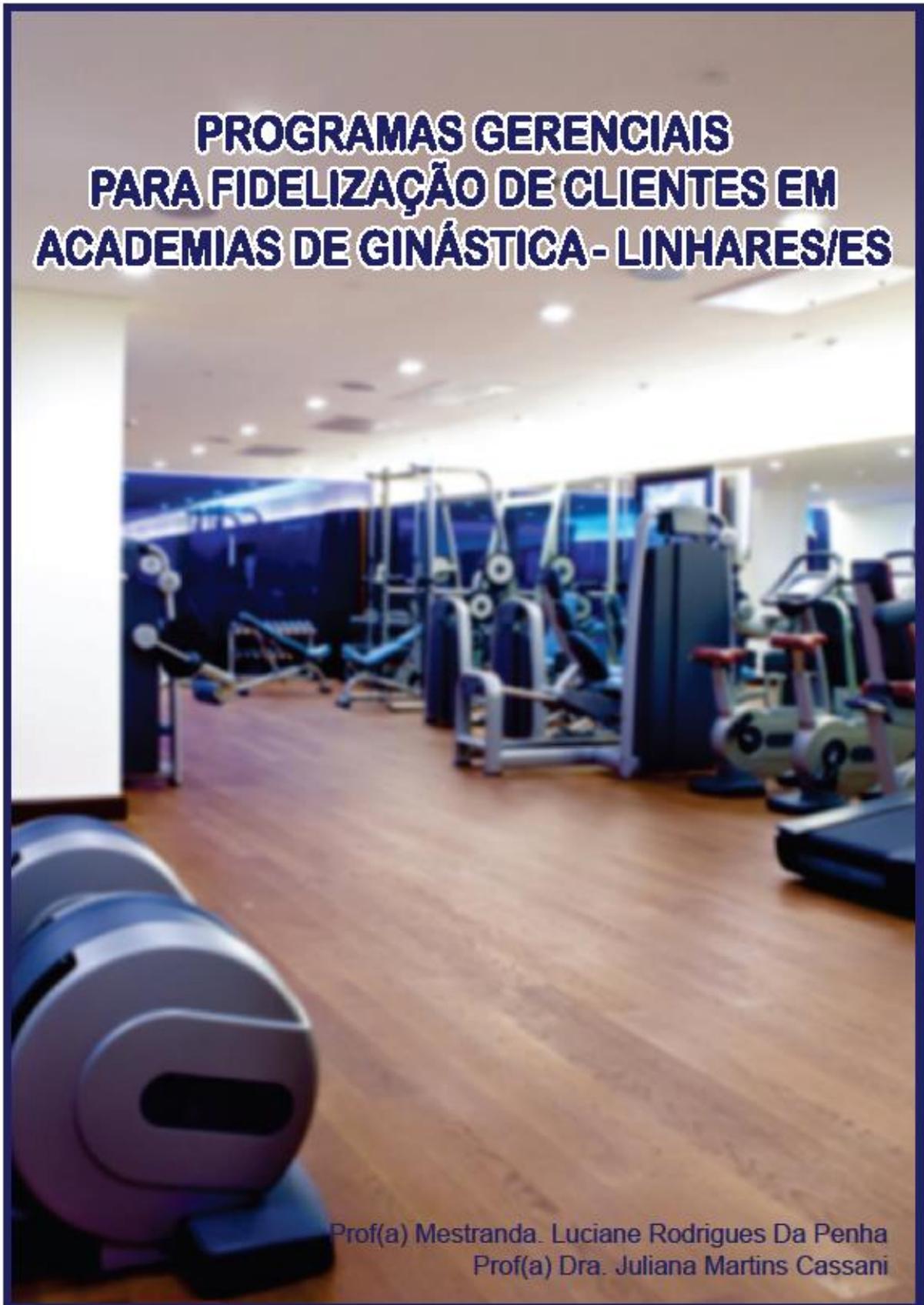
Sexo: M ( ) F ( )

Horário da aula:

1. Como você avalia o serviço prestado pela academia de Ginástica que frequenta, e se gostaria de sugerir alguma considerações a respeito?
2. Qual é o motivo que o levaria a deixar de frequentar a academia atual e migrar para outra academia?
3. Você tem vontade de praticar outra modalidade ou trocar a que está no momento?
4. Você gostaria de que a academia onde frequenta incluísse alguma modalidade? Qual seria?
5. O que que o faz permanecer nessa academia?

## APÊNDICE 6 – PRODUTO FINAL

**PROGRAMAS GERENCIAIS  
PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM  
ACADEMIAS DE GINÁSTICA - LINHARES/ES**



Prof(a) Mestranda. Luciane Rodrigues Da Penha  
Prof(a) Dra. Juliana Martins Cassani

## **SUMÁRIO**

<b>Apresentação .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Fidelização de clientes .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Programas gerenciais .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Estação de treinamento .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Sugestões para atrair, fidelizar e manter clientes .....</b>	<b>11</b>
<b>Referências .....</b>	<b>12</b>

## APRESENTAÇÃO

Fidelizar clientes é uma estratégia importante em todo segmento de mercado. A implementação e o sucesso de um programa gerencial dependem do modelo de gestão e das estratégias definidas para enfrentar e vencer os desafios, agrega valor e qualidade aos serviços/produtos, possibilita que a empresa construa sua vantagem competitiva.

Esta revista sobre fidelização de clientes é um caderno de gestão resultante da dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Educação da Faculdade Vale do Cricaré intitulada **Programas gerenciais para fidelização de clientes em academias de ginástica em Linhares-ES**, que objetivou compreender de que forma as Academias de Ginástica, no Município de Linhares/Espirito Santo fidelizam seus clientes.



O foco desta revista são os gestores de academias de ginástica, apresentando um programa gerencial para fidelização, com duração de 12 meses, dividido em quatro fases trimestrais. Cada período responde por um programa específico que abrangerá aulas coletivas, com diferentes gerências para fidelização de clientes visando contribuir para uma gestão eficaz na prestação de serviços e atendimento ao cliente. O mercado é altamente competitivo em todos os seus segmentos e os programas gerenciais pautam-se nas atitudes dos gestores, que devem ser direcioná-las para o crescimento e aperfeiçoamento das operações. Desta forma, será possível detectar em tempo hábil as necessidades de mudanças nos setores, dos colaboradores e do atendimento ao cliente (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Muitas são as demandas que apontam para a necessidade de as academias de ginástica se preparem e se adequem para um ambiente competitivo, instável, com clientes que exigentes que buscam serviços e produtos de qualidade. Sobral e Peci (2008) sinalizam, ainda, a importância de criar de estratégias empresariais precedidas de um ambiente organizacional competitivo e, além disso, requer monitoramento e avaliação.

Cognição, afetividade, conotação e ação são elementos do processo de fidelização e retenção do cliente. Por conter essas informações e indicações que contribuem para evitar a perda de clientes que relação com o atendimento, insatisfação com produtos e serviços esta revista

representa uma potencial ferramenta de gestão para as academias de ginásticas das classes A, B e C, em Linhares-ES.

## **1 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE**

A fidelização ou retenção de clientes é importante porque envolve o relacionamento que uma empresa mantém com seus clientes, o atendimento que oferece e promove o relacionamento e cria vínculos com os clientes a partir de estratégias elaboradas de fidelização e retenção de cliente.

### **Fidelizar significa manter o cliente fiel e leal ao produto e/ou serviço que a empresa oferece no mercado!**

É necessário compreender: para entender esses clientes é preciso estabelecer um novo direcionamento e analisar a necessidade de cada setor especificamente.

Nas academias de ginástica, nota-se a necessidade de desenvolvimento de estratégias que visam compreender fatores que muitas vezes passam despercebidos e que levam muitas empresas ao fracasso, por não ter uma estrutura estratégica bem elaborada, um plano de operação que analisa recursos das capacidades internas e externas da empresa e seja viável para fidelização do cliente.



Para efetivar essas iniciativas, as empresas têm recorrido a pesquisas de mercado que

#### **Porque fidelizar????**

##### **O comportamento do consumidor mudou!!!!**

- ✓ **está mais exigente**
- ✓ **quer qualidade**
- ✓ **preço acessível**
- ✓ **atendimento preferencial, individualizado.**

identifiquem as tendências e as necessidades de preferências dos clientes, o que exige novas ideias.

A lealdade do cliente em relação a um produto e/ou serviço para a empresa significa satisfação, relação direta com o relacionamento e a qualidade. Slongo e Liberal (2004, p. 110) afirmam lealdade é "o grau em que o cliente possui uma atitude positiva, apresenta comprometimento (vínculo) e pretende continuar comprando no futuro e o processo de decisão do consumidor, a intenção ou comportamento de recompra estão relacionados à sua satisfação.

## Em uma empresa é mais \$ a aquisição ou a perda de um cliente???

A aquisição de um cliente novo implica em maior custo. POR ISSO, é importante FIDELIZAR E MANTER O CLIENTE!!! É preciso ter consciência de que o mercado de academias é oscilante, os frequentadores buscam o espaço que melhor atenda e satisfaça as suas necessidades. É primordial agregar VALOR e estabelecer uma relação **CUSTO-BENEFÍCIO SAUDÁVEL** e **VANTAJOSA** para a academia e o cliente.

Construir um relacionamento forte e sólido empresa-clientes implica em possibilidades de aumentar os índices de lucro e rentabilidade. É preciso que o gestor saiba que existe um **"custo de manutenção dos clientes em relação à aquisição de novos clientes e manter os clientes atuais pode custar até cinco vezes menos que atrair novos clientes"** (KOTLER, 2000, p. 70).

A academia deve se instrumentalizar para ser suficiente, construindo propósito para atender as necessidades dos seus clientes. Deve considerar o **impacto de iniciativas gerenciais que consolidem a fidelização dos clientes**.

Nas academias de ginástica, nota-se a necessidade de desenvolvimento de estratégias que visam compreender fatores que muitas vezes passam despercebidos e que levam muitas empresas ao fracasso, por não ter uma estrutura estratégica bem elaborada, um plano de operação que analisa recursos das capacidades internas e externas da empresa, viável para fidelização do cliente. Para efetivar essas iniciativas, as empresas têm recorrido a pesquisas de mercado que identifiquem as tendências e as necessidades de preferências dos clientes, o que exige novas ideias.



### **Estação 1: primeiro trimestre - dezembro a fevereiro**

- ✓ Programa para emagrecimento, incluso avaliação física, acompanhamento de nutricionista e psicólogo.
- ✓ Pacotes de produtos e serviços. Divulgação
- ✓ Programação solidário para o natal.
- ✓ Corrida de rua manhã/noite
- ✓ Treino funcional/ ritmos/*strong*



- ✓ Bike interno e externo/Gap
- ✓ Jump/circuito interno/areia.
- ✓ Estande com evento infantil em praia e praças.

- ✓ Estande de massagens em eventos.
- ✓ Evento para o carnaval. Aula de ritmos com as músicas mais tocadas para o verão (coreografas).
- ✓ Parabenizar nas mídias sociais os profissionais.

### **Estação 2: segundo trimestre - março a maio**

- ✓ Evento dia internacional da mulher (com mensagem e brides).
- ✓ Evento solidário da pascoa.
- ✓ Ritmos
- ✓ Aula diversificada (Boxe/funcional/Gap).
- ✓ *Bike*.
- ✓ *Jump*.
- ✓ Consultoria com nutricionista.
- ✓ Feriados na semana (Tiradentes e dia do trabalhador: promover evento interno, tais como caminhada e bike).
- ✓ Lançamento (criação).

✓ Workshop espaço de diálogo com os clientes.

✓ Parabenizar nas mídias sociais os profissionais.

✓ Pacotes de produtos e serviços.

Divulgação

✓ Parabenizar as mães em redes sociais e com brindes.

✓ Funcional/Strong: trata-se de um tipo de treinamento direcionado a todas as capacidades físicas, cuja ênfase é o trabalho de força que tem por objetivo a qualidade de vida.



### Estação 3: terceiro trimestre - junho a agosto

✓ Feriados na semana Corpus Christi (evento).



diversificadas.

✓ Aula temática dia dos namorados e pais. Fotos em exposição das datas.

✓ Pacotes de produtos e serviços.

Divulgação

✓ Recordar aulas, step e dança

- ✓ Criar nas aulas habituais como, Bike, Jump, circuito, funcional e dança.
- ✓ Lançamento de modalidades.
- ✓ Parabenizar alunos soldados pelo seu dia, e demais profissionais.
- ✓ Programa solidário para o inverno (recolhimento de agasalho).
- ✓ Promoção (dia dos namorados e dia dos pais). Traga seu namorado (a), pai para treinar conosco nesse dia.

#### **Estação 4: quarto trimestre - setembro a novembro**

- ✓ Feriado 7 de setembro (evento).
- ✓ Conscientização setembro amarelo (palestra, sobre o assunto aberta ao público).
- ✓ Workshop espaço de diálogo com os clientes.
- ✓ Pacotes de produtos e serviços. Divulgação.



- ✓ Evento dia das crianças, com ações beneficentes.
- ✓ Conscientização outubro Rosa (palestra, sobre o tema aberta ao público).
- ✓ Parabenização aos alunos pelo dia do professor (mídia social)
- ✓ Aula temática dia das bruxas.

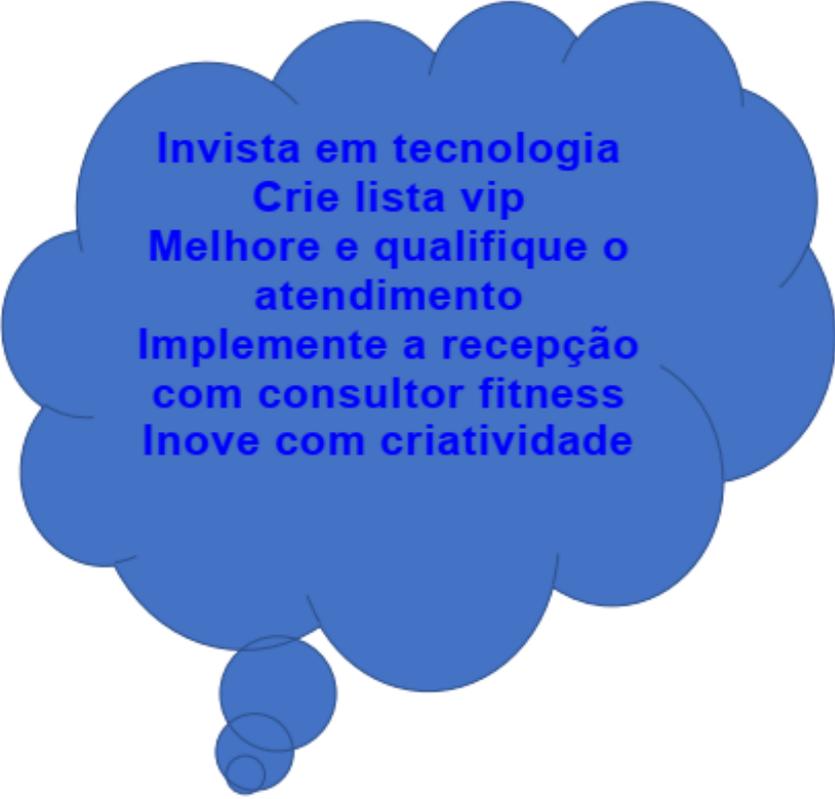
- ✓ Anunciados sobre consciência negra em mídias sociais.
- ✓ Conscientização novembro azul (Palestra sobre o tema aberta ao público).
- ✓ Promoção da Black Friday.
- ✓ Parabenizar nas mídias sociais os profissionais.

## **4 SUGESTÕES PARA ATRAIR, FIDELIZAR E MANTER**

### **CLIENTE**

- ***Ofereça a melhor equipe de profissionais***
- ***Bonifique e estimule os alunos***
  - ***Atenda as expectativas***
  - ***Valorize o cliente e o aluno***
- ***Identifique os sinais de evasão***
- ***Seja um diferencial no mercado***

**E mais...**



**Invista em tecnologia  
Crie lista vip  
Melhore e qualifique o  
atendimento  
Implemente a recepção  
com consultor fitness  
Inove com criatividade**

# REFERÊNCIAS

AMERICAN COLLEGE OF SPORTS MEDICINE et al. **ACSM's guidelines for exercise testing and prescription**. Lippincott Williams & Wilkins, 2013.

ALBUQUERQUE, C. L. F.; ALVES, Ruziano Soares. A evasão dos alunos das academias: Um estudo de caso no centro integrado de estética e atividade física–CIEAF, na cidade de Caicó–RN. **Dominium Revista Científica da Faculdade de Natal**, v. 1, n. 5, 2007.

SLONGO, L.A; LIBERALI, G. **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

SOBRAL, Filipe.; PECI Alketa. **Administração teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo, 2008, 146, 299. p.

## **Programas Gerenciais e Fidelização de Cliente**

Esta revista é direcionada a gestores de academias, professores de Educação Física e demais pessoas interessadas no tema Programas Gerenciais e Fidelização de Clientes. Fugindo às palavras técnicas, o tema é trabalhado com uma linguagem clara, simples, leve, objetiva e de fácil entendimento. As contribuições desta revista se destacam como uma reflexão teórico-prática no estudo de tema que carece de mais pesquisas para abrir e ampliar o leque de informações a respeito da fidelização no ambiente das academias de ginástica. Essa proposta, certamente, representa espaços organizacionais de estudo e pesquisa para aqueles interessados no tema.