



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ANÁLISE AMBIENTAL PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM ACADEMIA DE GINÁSTICA

JOÃO ANTÔNIO GOMES PEREIRA

Universidade Federal do Pampa
joaoantonio@unipampa.edu.br

MARLISE SANTOS DE ALMEIDA

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
santosadv.poa@gmail.com



ANÁLISE AMBIENTAL PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM ACADEMIA DE GINÁSTICA

Resumo

Os estudos sobre as organizações chegam à gestão de academias de ginástica. A dúvida é se as academias de ginástica na região central do Rio Grande do Sul levam em consideração variáveis ambientais que influenciam o seu futuro, em especial as informações provenientes dos clientes e funcionários? O objetivo geral é identificar as variáveis ambientais que influenciam no futuro das academias de ginástica. A pesquisa é descritiva; qualitativa e quantitativa e estudo de caso. A população é constituída de proprietários, funcionários e clientes, sendo a amostra não probabilística por conveniência. A coleta de dados foi por entrevista estruturada, observação e questionário. O tratamento e análise dos dados quantitativos por programa *Sphinx* e pelo pesquisador descrição de cenários e análise da cultura organizacional. Constatou-se que as variáveis relacionadas às decisões são: CREF/2, clientes, saúde, economia, localização, profissionais de educação física, sistema de trabalho, equipamentos e instalações. O sucesso ou fracasso estão relacionados à observação das variáveis de decisão, os clientes estão apenas satisfeitos e, entre as sugestões está o ar condicionado, o estacionamento e a atenção personalizada dos professores. Conclui-se que as academias consideram as variáveis do ambiente operacional e interno nas decisões.

Palavras-chave: análise ambiental, academias de ginástica, cenários e cultura organizacional.

Abstract

ENVIRONMENTAL ANALYSIS FOR STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY IN ACADEMY OF GYMNASTICS

Studies on organizations reach management health club. The question is whether health club in the central region of Rio Grande do Sul take into account environmental variables that influence their future, especially information from the customers and employees? The overall objective is to identify environmental variables that influence the future of fitness centers. The research of the aims is descriptive; as the approach is qualitative and quantitative and on procedures is case study. The population consists of owners, employees and customers, with the non-probabilistic sample of convenience. Data collection was by structured interview, observation and questionnaire. The processing and analysis of quantitative data by program and the Sphinx researcher description of scenarios and analysis of organizational culture. It was found that the variables related decisions are: CREF / 2, customers, health, economy, location, physical education teachers, working system, equipment and facilities, the success or failure are related to observation of the decision variables: the customers are only satisfied and among the suggestions is the air conditioning, parking and personal attention from teachers. We conclude that the academy takes into account the variables of the operating environment and internal decisions.

Keywords: environmental analysis, health club, scenarios and organizational culture.



1 Introdução (contendo tema, problema de pesquisa e objetivos)

Os avanços tecnológicos, preocupações socioambientais, mundo globalizado, novas formas de relacionamento, países emergentes, a preocupação crescente com a saúde e qualidade de vida, entre outros, influenciam direta ou indiretamente para o avanço do conhecimento e dá relevância a análise ambiental para planejamentos estratégicos consistentes. As organizações não podem mais deixar de lado o que se passa em meio a uma dinâmica incessante de eventos. Os estudos sobre as organizações se intensificam e chegam à gestão de academias de ginástica, as quais, por longo período, foram gerenciadas por profissionais de educação física. Porém, o tempo se encarregou de promover a evolução das academias e a necessidade de conhecimentos sobre as mesmas da área de administração.

A estes aspectos iniciais pode-se incluir que a preocupação com a saúde, com o bem estar e com a qualidade de vida cresce na sociedade contemporânea. As academias de ginástica pelos serviços oferecidos estão relacionadas a esse contexto. Observa-se, no entanto, que nem todos permanecem por período contínuo nas academias, sendo em média considerado até seis (6) meses o período de permanência de alunos. De um lado as academias enquanto organizações precisam garantir sua viabilidade econômica e social, porém, precisam de uma regularidade de frequência de alunos para consolidarem-se no mercado. Para a retenção de clientes e conseguirem o sucesso as academias precisarão cada vez mais adquirir conhecimentos de gestão.

Os avanços registrados nas três últimas décadas em torno das academias de ginástica são expressivos e justificam estudos de profundidade. Do predomínio das pequenas academias dos anos 80, as grandes academias que surgem nos anos 90, chegam ao século XXI expandindo-se em grandes redes. Segundo a Associação Brasileira de Academias (ACAD), criada em 1999 e filiada a *International Health Racquet & Sports Club* – (IHRSA) desde 2000, o Brasil está posicionado em quarto lugar no mercado mundial, contando com cerca de 20.000 academias. Esses números demonstram o quanto as academias de ginástica merecem atenção. Neste sentido, o presente estudo se torna relevante para somar conhecimentos sobre a administração de academias. A elaboração de planejamento estratégico para academias de ginástica requer como no caso das demais organizações um conhecimento mínimo do ambiente com o qual estão interagindo.

Nesta perspectiva foi realizado o presente estudo em municípios da região central do Rio Grande do Sul, nos quais foram encontradas mais de 30 academias registradas ao Conselho Regional de Educação Física do Rio Grande do Sul – CREF-RS. Destas optou-se por estudar uma que possuísse características peculiares em relação às demais em termos de tempo de atuação, serviços oferecidos, práticas esportivas, tamanho da área construída e registro junto ao conselho profissional. A academia selecionada para fins deste trabalho garantia de sigilo e publicação do estudo será denominada pela grega Epsilon. A Academia Epsilon iniciou suas atividades nos anos 80 oferecendo musculação, ginástica, judô, natação, hidroginástica entre outras totalizando mais de 10 modalidades. Ela possui, ainda, a colaboração de mais de 15 profissionais formados em Educação Física, além de pessoal da área administrativa e serviços gerais. Segundo os proprietários deve ocorrer nos próximos anos expansão do espaço físico.

A questão problema do estudo é: as academias de ginástica da região central do Rio Grande do Sul levam em consideração variáveis ambientais que influenciam o seu futuro, em especial as informações provenientes dos clientes e funcionários? Em termos gerais o objetivo é identificar as variáveis ambientais que influenciam no futuro das academias de ginástica. Especificamente se pretende verificar as variáveis ambientais que estão levando em



conta nas decisões; verificar que aspectos da legislação que norteia as academias de ginástica exercem algum grau de influência sobre o futuro das mesmas; identificar situações e épocas que ocorrem o sucesso e/ou fracasso nas academias e constatar o perfil, grau de satisfação e sugestões de melhorias dos alunos das academias.

Inicialmente, apresentou-se a problemática e seus objetivos. Na sequência se aborda sobre os três eixos que fundamentam teoricamente o estudo, abordando sobre academias de ginástica, enquanto organização, sua evolução, mercado e tendências; sobre análise ambiental e variáveis ambientais; cenários e cultura organizacional. Segue a metodologia do trabalho realizado, análise e discussão dos resultados e as considerações finais, encerrando com a bibliografia consultada. Espera-se que a leitura do presente estudo possa contribuir para a área de gestão de academias de ginástica de alguma forma e em especial para aquelas localizadas no Rio Grande do Sul.

2 Academias de ginástica enquanto organização: evolução, mercado e tendências

O movimento sempre acompanha os seres humanos nas mais diferentes situações e por diferentes motivos. Desde os primórdios da humanidade os movimentos em torno da sobrevivência com a prática de lutas, da caça e pesca até os dias atuais com atividades físicas realizadas em academias denominadas híbridas, alguns fatos se destacam e evidenciam o quanto pode ser útil os conhecimentos da área da Administração na gestão de academias de ginástica. Segundo Albuquerque e Alves (2007), *Academos*, nome de legendário herói grego, dado ao bosque onde o filósofo Platão fundou sua escola de filosofia foi a origem para o termo Academia. Na época, Academia era, conforme Gaardner apud Albuquerque e Alves (2007), o local de ensino e aprimoramento de filosofia, matemática e ginástica. Para os autores citados, as academias surgiram no século XIX na Europa, chegando ao Brasil nas duas primeiras décadas do século XX: 1908 no Rio de Janeiro e na década de 1920 no Belém do Pará. No início as academias eram oportunidades de lazer e predominavam homens, sendo a principal atividade física a musculação. Nome esse surgido em substituição à palavra halterofilismo com o objetivo de atrair as mulheres. Segundo Pereira (1996), a partir da década de 60 com os trabalhos do Dr. Kenneth Cooper, o qual desenvolveu um Programa Aeróbico da Força Aérea Americana surgem várias propostas de programas aeróbicos tais como as propostas de Jacki Sorensen e Phyllis C. Jacobson. Porém, foi nos anos 70 e 80 que no Brasil passa a ser disseminado as atividades físicas nas academias de ginásticas, no denominado boom das academias. Tais fatos levam também ao desenvolvimento de todo um setor com a necessidade de profissionais de educação física qualificados, academias de ginástica com gestão profissional e uma indústria de equipamentos em condições de atender a demanda por aparelhos. No entendimento de Castro (2001), as academias nos tempos atuais tornam-se “um espaço privilegiado de sociabilidade, e a escolha da prática corporal com sendo uma das dimensões do estilo de vida dos indivíduos”.

O chamado mercado do bem estar no qual se enquadram as academias de ginástica é apontado como em pleno crescimento e transformação. Segundo Velez (2008), uma pesquisa realizada pelo estudo Bem Estar da TNS Gallup: “53% da população latino-americana realiza exercícios físicos pelo menos uma vez por semana”; em 2007, as 31 empresas líderes da América Latina registraram vendas de quase US\$ 400 milhões e um número de clientes superior a 500 mil pessoas”; Brasil e México possuem as redes de academias com maior faturamento da América Latina”. Esses números evidenciam a necessidade das academias de

ginástica considerar na gestão das mesmas o ambiente no qual estão inseridas. Segundo a mesma pesquisa, entre os fatores que podem dificultar o crescimento do setor de um modo



geral estão: a instabilidade política, social e econômica, carga de impostos, taxa de juros, má distribuição de renda; e de modo específico para as academias: guerra de preços, competição desleal e escassez de recursos humanos capacitados. A referida pesquisa ainda salienta que o “principal capital (das academias) está na própria equipe de trabalho”. Este aspecto parece ser de concordância com Santos (2011), para quem o profissional de hoje para fazer diferença “entende de pessoas, de produtos, de economia e utiliza estas informações a produzir efeitos positivos nos consumidores finais”. Segundo Santos (2011) os dados do IBGE que indicam que os serviços correspondem a 66,7% do PIB, com a realização das Olimpíadas e Copa do Mundo no Brasil, permitem que as academias possam lucrar bastante com isso. Ela chama a atenção para um fenômeno de reposicionamento do negócio de academias de ginástica, com as facilidades advindas da internet com aulas de ginástica pelo *You Tube* e pesquisar suas dúvidas no Google. As novas mídias abrem novas possibilidades e passam a ser mais uma possibilidade de concorrência para as academias estabelecidas.

A demanda crescente por serviços oferecidos pelas academias de ginástica, relacionados com a preocupação também crescente com saúde e qualidade de vida sinalizam a necessidade dos gestores de academias desenvolverem esforços para satisfazer os clientes. Segundo Michelli (2008), as academias devem priorizar “profissionais de educação física habilitados com conhecimento técnico suficiente para embasar o treinamento físico adequado” para seus alunos e capazes de “motivá-los a comparecer à academia para que atinjam os resultados almejados”. Novaes e Vianna apud Albuquerque e Alves (2007), apresentam quatro tipos de clientes de academia: cliente emergente, cujo perfil fisiológico está em desenvolvimento; cliente estético tem como modelo os artistas, culturistas e atletas; cliente estável, o que pratica atividade física de forma regular, visa aumentar a massa magra e diminuir a gordura corporal; cliente especial, o sedentário, terceira idade, hipertenso, cardiopata e outros com perfil preventivo e reabilitador, sendo psicologicamente instável, reservado e pessimista. Observa-se que a diversidade de clientes e suas peculiaridades requerem profissionais e gestores de academias que tenham conhecimentos amplos e entendimento das diferentes realidades e pensamentos de cada um, a fim de desenvolverem um diferencial competitivo que promova a aderência dos clientes à prática de atividade física. Neste sentido, Vianna Filho apud Albuquerque e Alves (2007) mostra que o processo de aderência de clientes a atividades físicas possui quatro estágios: primeiro estágio, os indivíduos não têm o intuito de iniciar a prática de nenhum tipo de exercício físico nos próximos seis meses; segundo estágio, as pessoas têm grande intenção de dar início à prática de algum tipo de exercício físico nos próximos seis meses; terceiro estágio: o indivíduo passa a exercitar-se, ainda que aquém do preconizado como fator promotor de saúde, ou seja, três vezes por semana, embora o faça de forma irregular; e quarto e último estágio, o cliente pratica atividade física, regularmente e sistematicamente, por um período maior que seis meses. Como este conhecimento é possível verificar que à medida que se ampliam os estudos sobre o cliente de academias de ginástica, maiores são as possibilidades de qualidade e satisfação daqueles com os serviços prestados. Zeithaml apud Soares e Costa (2008), entende a qualidade “como o julgamento feito pelo consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um dado serviço que este recebe”. Soares e Costa (2008) utilizam a escala SERVQUAL para análise da qualidade nos serviços em cinco dimensões: tangibilidade, responsividade, segurança e empatia. Entre vários estudos sobre satisfação, a definição proposta por Dill et. al. (2006) entende “satisfação com uma avaliação global do consumidor em relação à sua experiência de consumo até o momento”, ou seja, “a satisfação vai além da utilidade esperada para envolver também a utilidade de consumo após a compra”. Especificamente no caso das academias de ginástica, a satisfação está relacionada ao atendimento das expectativas dos usuários dos serviços e sua sensação pós compra.



Estabelecer o vínculo permanente entre a academia de ginástica e o cliente é um trabalho que exige a ação conjunta de profissionais de educação física e administradores de uma forma direta e indiretamente de todas aquelas áreas profissionais próximas. Segundo Furtado (2008), “durante o processo de desenvolvimento de academias, elas foram inserindo na sua organização interna técnicas e procedimentos oriundos da administração de empresas tornando-se um espaço racionalizado”. Para Pimenta (2009) a combinação de “método de gestão adequado, conhecimento profundo dos processos internos da academia e liderança na condução das ações” poderá levar a mesma “ao aumento de produtividade, tornando-a mais competitiva e próspera”. Assim, de uma forma breve apresentou-se uma evolução das academias, suas tendências num mercado crescente e dinâmico e aspectos relacionados a um dos seus principais, senão o principal ator, o cliente. É importante considerar que para a gestão adequada referida acima se faz necessário um planejamento consistente a partir de uma análise ambiental.

3 Análise ambiental e variáveis ambientais

Ao abordar sobre as organizações é preciso considerar o que acontece internamente na mesma, mas também o que se passa externamente a ela. Além das pessoas que integram uma organização, seus equipamentos, instalações, processos e estruturas entre outros. Ela está inserida num contexto com o qual interage direta ou indiretamente sendo afetada por fatos deste contexto seja em termos econômicos, sociais, culturais, tecnológicos, climáticos, legais ou políticos. O enfoque sistêmico propõe que as organizações, segundo Ferreira *et al* (2002) “são sistemas sociais abertos em constante interação com o ambiente, no qual estão inseridas”, sendo que “os processos nelas desenvolvidos devem ser compatíveis com o ambiente, ou seja, as necessidades dos mercados e a adaptação tecnológica”. A perspectiva de organizações como sistemas abertos amplia os elementos que devem ser considerados ao se pensar sobre elas.

Neste sentido, Morgan (1996) diz que as organizações “são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades”. Desta forma, cada organização precisa se adequar ao ambiente no qual está inserida, a fim de satisfazer as necessidades do mesmo. Ao abrir-se para o ambiente as organizações deixam entrar por suas portas as variáveis independentes, incontroláveis, as quais estão associadas à noção de incerteza. Para tanto, ao controle que existe internamente deve ser acrescido as variáveis incontroláveis, porém, necessárias para um adequado entendimento das organizações, as quais precisam estar constantemente sendo ajustadas ao contexto ambiental, no qual estão inseridas. Para Ferreira *et al* (2002), “a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas ao alcance eficaz dos objetivos da organização”, sendo que para o autor, a relação funcional é caracterizada por uma relação causal do tipo “se-então”. Ou seja, a alta administração das organizações precisa interpretar as condições nas quais se encontra internamente e externamente, buscando o equilíbrio entre elementos internos e externos para obterem o sucesso. A questão é como avaliar o ambiente e quais variáveis são mais significativas. Neste caminho surgem algumas propostas de análise do ambiente.

O ambiente é amplo e nele encontram-se diversos elementos que podem de uma forma ou de outra influenciar a vida das organizações. Sendo ilimitadas as possibilidades. Há várias propostas para análise ambiental. Entre as diversas possibilidades de análise ambiental o presente estudo se fundamenta na proposta de Almeida (2010), conforme descrito a seguir. Para o autor, a análise do ambiente organizacional envolve: análise do ambiente de uma



região, isto é, análise do “ambiente futuro da região onde a entidade se situa e do setor de atividades em que atua”; análise de um setor de atividades em termos de favorabilidade do setor quanto a poder dos clientes e fornecedores, nível de saturação da concorrência, facilidade de entrada de novos concorrentes, facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos e o nível de interferência do governo; análise do ambiente da entidade o qual possui quatro segmentos com características e formas de análise diferentes: macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno. O primeiro se refere ao poder político, sendo difícil de ser previsto em curto prazo e para analisá-lo se deve ouvir *experts* e apostar numa tendência política de longo prazo. O segundo se refere à população e suas características, sendo as previsões precisas e disponíveis em organismos e para analisá-lo se utiliza de estudos estatísticos. O terceiro são variáveis decorrentes de operações (fornecedores, clientes diretos e concorrentes) e suas previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, tendo com método de análise o estudo de cenários.

Segundo o autor, Almeida (1997) “consiste em imaginar o futuro, como serão realizadas as operações de uma empresa ou produto, de forma que ao estabelecer o cenário futuro visualizasse como um todo irá funcionar”. O quarto segmento ambiental é o ambiente interno constituído por valores e aspirações das pessoas, considerando que esses são difíceis de ser mudados, ele é observado pela análise da cultura organizacional. O autor esclarece ainda que as variáveis do ambiente interno ordem ser trabalhadas “através de um estudo da cultura organizacional, ou pelo diagnóstico do clima organizacional, o qual identifica os valores que predominam na empresa na atualidade”. Observa-se na proposta citada que há uma segmentação do ambiente em macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno, os quais foram utilizados para este trabalho de um modo geral, ainda, o ambiente operacional e ambiente interno, e especificamente o estudo dos clientes de forma predominante e de pessoas relevantes da organização considerados a direção e funcionários. O entendimento é que entre a amplitude de variáveis existentes no ambiente, os clientes, direção e funcionários constituem variáveis ambientais que tem maior relevância na gestão de uma academia de ginástica, constituindo as variáveis-chave, segundo Almeida (1997), pois o sucesso ou fracasso, neste caso em estudo, está na dependência das variáveis mencionadas. Para Daft (2007), clientes são “pessoas e organizações no ambiente que adquirem bens ou serviços da organização” e para o autor, “como recebedores da produção da organização, os clientes são importantes porque eles determinam o seu sucesso”.

Kotler e Keller (2006) **afirmam** que “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar”, justificando que os mesmos são “mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores”. Desta forma, mais que satisfazer clientes, as organizações precisam, segundo apontam os estudos que abordam sobre o tema, torná-los fiéis. Os clientes constituem-se na razão de existir das organizações particularmente no setor de serviços de academia de ginásticas, conforme se pode constatar a importância da conexão entre as diferentes pessoas a ela relacionadas seja na condição de clientes, professores, administradores, colaboradores e gestores. Todos devem estar voltados ao objetivo de conquistar e reter clientes. Para Albuquerque e Alves (2007), “há um duplo desafio para o empresário do *fitness*, pois além de procurar fazer com que o cliente seja um adepto da atividade física, deve tentar que o mesmo seja adepto ao seu estabelecimento”. Neste sentido, os estudos sobre o comportamento do consumidor são importantes para a tomada de decisões na gestão das academias de atividade física. Para Schiffman e Kanuk (2000), o estudo do consumidor é “o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo”. Entender o consumidor para Samara e Morsch (2004), não é tarefa fácil devido a “complexidade que cerca o ser humano”, envolvendo várias áreas do



conhecimento. Em meio à tamanha complexidade e características humanas são os consumidores de serviços de academias de atividades físicas um dos elementos essenciais, variável chave, para a existência da organização, o que requer das academias uma ocupação mais aprofundada.

4 Cenários e Cultura Organizacional

Analisar esse componente dinâmico do ambiente denominado Cliente, torna-se fundamental para tomar decisões em diferentes cenários. Para Heijden (2004), “os cenários tornam-se uma ponte entre a compreensão existente e as novas visões alternativas que podem ser usadas para interpretar o que está acontecendo no mundo exterior”. O autor destaca que os cenários “precisam ser construídos em torno da estrutura de conhecimento existente para permitir que o cliente relacione novas experiências ao conhecimento existente”. Para ele, “a regra número um para o planejamento de cenários é “conheça seu cliente”. Para Porter (1986), “os cenários oferecem uma forma de unir tendências incertas numa sociedade de visões alternativas, porém consistentes, do futuro”. Bethlem apud Cunha e Melo (2003), explica que cenário é tido como “um texto escrito em que apresentam sequências hipotéticas de situações complexas, construídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos causais e pontos de decisão e facilitar a decisão na situação de incerteza e ignorância parcial em que se encontram as decisões”. Por sua vez, Cunha e Melo (2003), mencionam que “no processo de criação dos cenários, diversos autores sugerem três cenários como o ideal: o mais provável, o melhor e o pior”, sendo que, para elas, “a elaboração de cenários, é uma atividade particular a cada organização e interesse”. Assim, realizar uma leitura do que se passa na organização seja internamente ou no ambiente externo permite compreender melhor o contexto das mesmas, suas possibilidades, tomada de decisões e eventuais mudanças necessárias. No entanto um outro conhecimento se torna não menos importante, a cultura organizacional.

No entendimento de Schein apud FLEURY et alii (1996, p.20) “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. MINTZBERG et alii (2000) menciona que a cultura foi descoberta em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. Para MINTZBERG et alii (2000, p.195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico.

Segundo SROUR (1998, p.175), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. SROUR (1998, p.168), aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor “assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches”. SROUR (1998, p.173) identifica quatro “campos de saber” para análise da cultura nas organizações: saber ideológico (evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas); saber científico (evidências explicativas, demonstráveis, *know-why*); saber artístico (expressões estéticas) e saber técnico (procedimentos, regras operatórias, *know-how*). SROUR (1998, p. 174) trata sobre cultura



organizacional expressando que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. Assim entendida a importância e um modelo de análise da cultura das organizações, é preciso compreender uma metodologia que permita a investigação do problema apresentado.

5 Metodologia

A metodologia do estudo realizado está relacionada ao método sistêmico que segundo VERGARA (1997), “procura identificar as relações do todo com as partes e das partes entre si, privilegia processos e seu movimento na direção de uma evolução”. O tipo de pesquisa quanto aos objetivos é descritiva, a qual na concepção de Gil (1999) tem como principal objetivo “descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.” Quanto a abordagem do problema a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Segundo Richardson (1999, p. 80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.” Para o mesmo autor, a pesquisa quantitativa garante “a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas.” Quanto aos procedimentos a pesquisa é estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental. Gil (1999, p. 73) salienta que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.”

A delimitação da pesquisa para OLIVEIRA (1997) “um mesmo problema pode ter problemáticas diferentes, e torna muitas vezes necessário ao pesquisador delimitar a sua abrangência para que a pesquisa se centralize num ponto e se aprofunde nele”. Neste sentido o estudo realizado foi em apenas uma academia de ginástica, selecionada pelas suas características: serviços oferecidos, tempo de atuação no mercado o que há diferença das demais. Também com relação a segmentação ambiental a ênfase está no ambiente operacional, especificamente, os clientes e ambiente interno, proprietário e funcionários, segundo Almeida (2010)

Entenda-se por população o “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”, segundo aborda Vergara (1997). A mesma autora explica que amostra “é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade. A população da presente pesquisa foi constituída por proprietários, funcionários e clientes da academia. Foram entrevistados o diretor-proprietário, funcionários e clientes. O critério de seleção foi a pedido do diretor-proprietário a disponibilidade em fornecer as respostas, tendo em vista as peculiaridades que envolvem os trabalhos da academia: o proprietário foi entrevistado conforme sua agenda; os funcionários foram observados e entrevistados conforme sua disponibilidade de tempo durante o horários de trabalho e os clientes preencheram os questionários mediante seu interesse e disponibilidade de tempo, conforme foi solicitado pela direção da empresa, ao autorizar a realização do estudo, totalizando 54 clientes, 1 proprietário e 7 funcionários, sendo observados e 3 observados e entrevistados. Assim, é possível considerar, segundo Kotler



(2000), que a amostra foi não probabilística por conveniência, isto é, aquela na qual “são selecionados, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador, sendo utilizada para “obter ideias sobre determinado assunto de interesse” e “seleciona os membros da população dos quais é mais fácil obter informações”.

A técnica de coleta de dados utilizada para conseguir informações, utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, isto é, consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretende investigar, conforme Marconi e Lakatos (2002). Para as autoras a coleta de dados pode acontecer por observação, entrevista e questionário. No presente estudo a observação foi assistemática, isto é, a técnica que consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas e também observação Participante, na qual ocorre a tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, isto é, a participação real do pesquisador com o grupo, criando grandes dificuldades ao observador para manter sua objetividade. A entrevista, conforme Lakatos e Marconi (2002, p. 92), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” Neste sentido foi realizada “Entrevista Padronizada ou Estruturada”, quando o “entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, fazendo perguntas predeterminadas”. O questionário segundo Gil (1999) é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas”. A entrevista estruturada constou de uma relação de 26 itens elaborados a partir da proposta de segmentação ambiental de Fischmann e Almeida (2009) e o questionário constituiu-se de 14 questões objetivas e uma questão aberta, considerando os autores mencionados e Kotler e Keller(2006). Os dados secundários referem-se aqueles disponíveis em sites e revistas especializadas do setor de *fitness*, educação física, gestão empresarial de forma geral.

Os dados da pesquisa foram analisados com auxílio de programas de computador e a análise ambiental e a construção de cenários, aqui se utilizando de dois cenários, conforme autores já mencionados no referencial teórico (ALMEIDA, 1997 e 2010; HEIJDEN, 2004; CUNHA E MELO, 2003). A análise da cultura organizacional, segundo SROUR (1998). Os resultados obtidos foram analisados e interpretados, sendo apresentados na sequência.

6 Análise dos resultados

A literatura consultada e a metodologia empregada possibilitaram alcançar os objetivos do presente estudo quanto à questão problema, se as academias de ginástica da região central do Rio Grande do Sul levam em consideração variáveis ambientais que influenciam o futuro das mesmas. O estudo desta questão envolveu também a investigação de quais variáveis estão sendo levadas em conta nas decisões dos gestores da academia, qual a legislação que norteia as academias de ginástica, situações e épocas que ocorrem o sucesso ou fracasso nas academias e também o perfil e grau de satisfação dos clientes. Ainda foi verificado junto aos clientes sugestões de melhorias na academia.

Inicialmente foram analisadas as variáveis ambientais em cada segmento conforme Almeida (2010) relacionadas à academia de ginástica estudada e descrita no Quadro 1. É possível evidenciar a consideração de variáveis ambientais pela direção da academia na sua gestão seja pela atuação do Conselho Regional de Educação Física (CREF-RS), seja pela interatividade com os funcionários e abertura a participação dos mesmos no processo de gestão, seja pela valorização do relacionamento com os clientes. O CREF-RS realiza fiscalização bianual. Os funcionários são consultados sobre as decisões que precisam ser



tomadas na academia e o relacionamento com os mesmos é baseado no diálogo reflexivo, isto é, mesmo em situações difíceis qualquer decisão só é tomada a partir de uma análise realizada em conjunto com a direção e com os funcionários, havendo respeito humano. Um dos primeiros aspectos observados com relação aos clientes foi a condição para realizar o estudo de caso, ou seja, as entrevistas junto aos clientes somente poderiam ser realizadas se o cliente desejasse responder de livre e espontânea vontade.

SEGMENTO AMBIENTAL	VARIÁVEIS AMBIENTAIS	ANÁLISE AMBIENTAL ACADEMIA DE GINÁSTICA
Macroambiente Clima	Decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação	<ol style="list-style-type: none">1. CREF, conselho regional de educação física realiza fiscalização bianual;2. 40% da mensalidade são impostos3. Plano econômicos dificultam a proposta de crescimento
Macroambiente Solo	São variáveis do futuro da população e suas características	<ol style="list-style-type: none">1. Poder aquisitivo baixo da população, assalariados;2. População local com predominância de estudantes que chegam em no inícios das aulas em escolas e universidades e passam as férias fora da cidade;
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes	<ol style="list-style-type: none">1. Bom relacionamento com fornecedores, sempre comprou do mesmo fornecedor;2. Água é de Poço artesiano;3. Lenha da Caldeira – provém de propriedade rural, na qual investe em reflorestamento de eucalipto;4. Atendimento ao cliente é o mais importante;5. Busca sempre ter bons aparelhos e modernos;6. Infraestrutura adequada para as atividades físicas oferecidas;7. Valorização do cliente8. São três os principais concorrentes: Academia de clubes, e duas outras academias em região central da cidade;
Ambiente Interno	Valores e aspirações das pessoas relevantes. No caso de empresas pode-se segmentar entre proprietários e funcionários	<ol style="list-style-type: none">1. Organização gerencial: os dois proprietários dividem a gestão, um tratando da gestão administrativa e patrimonial e outro mais voltado as questões específicas da área de esportiva;2. Valores relacionados a valorização das pessoas, atendimento, lazer, saúde, crescer, flexibilidade nas negociações;3. Funcionários: só contratam estudantes de educação física para estágio e após a conclusão do curso, os mesmos tem preferência na contratação para professores;4. Treinam os funcionários nas áreas de interesse da academia;5. Indica estagiários formados na academia para outras.

Quadro 1 - Análise das variáveis ambientais conforme os segmentos ambientais e sua influência nas decisões dos gestores da academia

Fonte: Adaptado de Almeida (2010) para análise das variáveis ambientais em academia de ginástica

A legislação no Rio Grande do Sul existe desde 2002, LEI Nº 11.721, 08 DE JANEIRO a qual “disciplina o funcionamento de clubes, academias e outros estabelecimentos que ministrem atividades de ginástica, lutas, musculação, artes marciais, esportes e demais atividades físico desportivo-recreativas e dá outras providências”. Em 2006, uma outra lei, a LEI Nº 12.542 DE 29 DE JUNHO, aborda sobre a “a obrigatoriedade de academias de



ginástica, clubes esportivos e estabelecimentos similares exibirem placa advertindo sobre as consequências do uso de anabolizantes”. Uma outra legislação que afeta as academias está no estatuto do CREF. No Artigo 1 - § 3º diz que “o CREF2/RS registra os Profissionais de Educação Física e as Pessoas Jurídicas prestadoras de serviços na área da atividade física e esportiva. No artigo 14 do mesmo estatuto, torna obrigatório o registro no referido conselho, das pessoas jurídicas e a presença em tempo integral, junto as mesmas, de profissionais de Educação Física, sendo pelo menos um profissional na condição de Responsável Técnico. Em âmbito federal a legislação que norteia o setor é a lei Nº 9.696, DE 1 DE SETEMBRO DE 1998, a qual “Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física”. Verifica-se que a legislação em torno do setor de academias de ginástica e educação física são recentes predominantemente da última década do século XX e primeira década do século XXI. As academias estão em processo de adaptação de um modo geral, sendo que a academia em estudo está registrada desde o ano de 2002. A preocupação dos gestores é estar sempre adequada a legislação vigente buscando oferecer serviços em sintonia com as necessidades crescentes de seus clientes.

Os clientes da academia que responderam a pesquisa realizada possuem um perfil conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1
Perfil dos Clientes da Academia

Perfil Clientes	Frequência Relativa	Categoria
Gênero	72%	Mulheres
Faixa Etária	72%	35 a 75 ou mais
Estado Civil	59%	Casadas
Ocupação	28%	Funcionário Público
Renda	61%	3 SLM ou mais
Tempo de Permanência	46,4%	Até 5 anos

Nota. Fonte: dados primários

Com relação a variável concorrência foi ainda possível constatar que além dos três principais concorrentes várias outras academias também fazem concorrência em menor intensidade, uma academia recém inaugurada num dos clubes de Classe A e uma outra mais antiga em clube da classe média da cidade; uma academia pequena em região central da cidade e outras cinco academias em bairros diferentes e distantes do centro da cidade. Segundo os resultados da pesquisa, 52% dos clientes que hoje estão na academia estudada passaram por no mínimo duas das outras academias concorrentes. Sobre localização é importante salientar que 29,6% dos entrevistados são moradores do centro da cidade e 11% de bairro próximo a academia, sendo as demais pessoas de outros bairros.

O que motiva as pessoas a procurarem uma academia de ginástica está relacionado a saúde principalmente resolver problemas de saúde seguido da prática de esportes e preocupação com a qualidade de vida ou ambos. As pessoas são influenciadas a procurar uma academia em 85% dos casos pela busca em melhorar a saúde física. Porém a escolha por qual academia frequentar está relacionada a três fatores principais: identificação com a academia, 41%, seguido do fato de conhecer o professor, 19% e localização, 15%. A decisão de frequentar a academia é determinada por valores pessoais, 37% e aspectos relacionados à família, 44%. O período do ano de maior frequência a academia são os meses de abril a dezembro, 76%, e de abril a junho, 11%.

De forma específica a academia estudada, os fatores de sucesso da mesma estão relacionados ao sistema de trabalho da academia (horários, atendimento na secretaria,



tratamento recebido dos professores), 43%; ao atendimento dos professores, 24% e 13% aos equipamentos. Os fatores de fracasso da academia estão relacionados ao descontentamento dos alunos com programas e atividades, 43%; falta de atenção personalizada, 24% e equipamentos, 19%. Os clientes estão muito satisfeitos com a academia quanto a vários aspectos: Facilidades, físicas, qualidade e manutenção dos equipamentos; aparência dos profissionais de educação física e da secretaria; capacidade dos professores em executar os serviços de maneira confiável; conhecimentos transmitidos pelos professores em orientar o aluno; habilidade para atender as necessidades de forma rápida e cuidado e atenção individualizado no atendimento dos professores. Porém quando questionados em relação à expectativa ao ingressar na academia e sua experiência ao utilizar os serviços da mesma, embora predomine alto índice de satisfação, há uma insatisfação de 21%.

Os clientes apontaram com principal diferencial da academia estudada em relação às demais o atendimento dos professores, 30%; sistema de trabalho da academia, 28% e preocupação com o relacionamento com os clientes, 9%. As sugestões de melhoria estão relacionadas à melhoria no estacionamento com ampliação de vagas e cobertura; ar condicionado e melhoria da ventilação na área da musculação; renovação dos aparelhos; melhorias no prédio e instalações evitando infiltrações; atualização dos professores e métodos; acessibilidade à piscina; novo visual; promoções com preços mais acessíveis e realizar programação social. Estas foram as sugestões que mais se destacaram, porém alguns responderam também que deve continuar como está e um grande número de entrevistados não se manifestou com sugestões.

Na entrevista com alguns dos funcionários mais antigos foi possível registrar a satisfação dos mesmos com a empresa e o trabalho realizado de um modo geral, embora existam algumas particularidades a serem consideradas. Os professores em sua maioria procuram atualização com a participação em cursos de especialização e eventos relacionados à área. Os funcionários de áreas de apoio e administrativas sempre demonstram cortesia no atendimento, interesse em ajudar e orientar, buscando resolver os problemas apresentados pelos clientes. Eles se sentem comprometidos com a organização de um modo geral e o sistema de trabalho e relacionamento interpessoal adotado pela gestão. Observa-se, porém, entre as particularidades, a presença do medo na forma de respeito aos diretores-proprietários, gerando dificuldades de comunicação interpessoal. Esse fato foi constatado com a observação de procedimentos dos funcionários, em especial os administrativos, no tocante às regras estabelecidas por recorrerem sempre aos superiores hierárquicos quando alguma decisão mais significativa precisa ser tomada, como, por exemplo, negociação com os clientes quanto a valores e prazos de pagamento das mensalidades. Outro fator que demonstra a existência de um clima organizacional tenso são os conflitos gerados a partir da suspensão das cestas básicas com benefícios por melhor desempenho na realização das tarefas. Estas observações precisam ser consideradas por se tratar de uma empresa prestadora de serviços na qual os aspectos humanos possuem relevância.

Os dados analisados sinalizam para alguns cenários possíveis com relação às academias da região central do Rio Grande do Sul, sendo que para este estudo serão considerados conforme Cunha e Melo (2003), “dois extremos: o indesejável e o desejável, prevenindo assim, a organização de todas as situações possíveis”. As variáveis chaves foram elencadas a partir dos resultados da pesquisa de maior referência nas entrevistas realizadas e também nas respostas dos clientes.

Os cenários foram construídos a partir da perspectiva dos proprietários, funcionários e clientes da academia, bem como, pesquisas de dados secundários, sendo permitido que descrever como cenário desejável aquele que atenda as expectativas dos clientes e os retenha por tempo ilimitado na mesma academia. Porém além das variáveis elencadas acima



relacionadas aos clientes, é preciso considerar conforme mencionado pelos diferentes autores, a análise da cultura organizacional. Para tanto foi adotado o modelo proposto por SROUR (1998), sendo descrito no Quadro 2 os saberes e suas manifestações na academia estudada.

Variáveis Chave	Cenário Indesejável	Cenário Desejável
Preocupação com saúde e Qualidade de Vida	A população se preocupa menos com sua saúde e qualidade de vida, falta de cuidados pessoais com o corpo	Aumento do interesse da população com saúde preventiva, qualidade de vida e esportes
Poder Aquisitivo	Baixo poder aquisitivo da População da região central do Rio Grande do Sul, ainda predomínio de assalariados e pequenos empresários de serviços	Aumento do poder aquisitivo da população da região central do Rio Grande do Sul com aumento de indústria e comércio e consolidação do setor de serviços;
Localização	Problemas no trânsito urbano e dificuldades de deslocamento entre bairro e centro	Facilidades de acesso à academia com unidades em pontos estratégicos da cidade;
Profissionais de Educação Física	Baixa qualidade e interesse em estudar e se qualificar, desinteresse em fazer estágios	Cursos Lato Sensu e Stricto Sensu relacionados a Educação Física e Fisioterapia
Sistema de Trabalho	Redução dos horários de atendimento, falta de atenção na secretaria e dos professores aos alunos	Ampliação de horários de atendimento para possibilitar a frequência de pessoas que trabalham durante o dia, horários noturnos ampliados
Atenção Personalizada e Orientação Técnica	Atendimento rápido e eventual ao aluno e explicações superficiais, sem analisar as particularidades de cada aluno	Atendimento personalizado e maior atenção ao aluno, segundo suas necessidades de condicionamento físico; Orientação sobre o que é cada exercício e sua importância para a saúde e bem estar do aluno;
Equipamentos e Instalações	Falta de estacionamento, umidade nos banheiros da área da natação, equipamentos estragados e de demorada manutenção, dificuldades econômicas para investir em ampliação da academia	Infra-Estrutura adequada com estacionamento amplo, banheiros sem umidade excessiva, espaço para lancheria e ar condicionado central funcionando conforme as estações do ano;
Número de Clientes	Reduzir os atuais 1750 clientes	Ampliação do número de clientes para 2500 clientes

Quadro 2. Descrição de Cenários de Academia de Ginástica

Fonte: dados primários

Os diferentes saberes propostos por SROUR (1998) permitem constatar, conforme Quadro 3, a identidade da academia em termos dos seus valores, crenças e aspectos que constituem a cultura organizacional da mesma. Constata-se, que a mesma é uma academia preocupada com os valores humanos seja relacionados a funcionários ou clientes, adequando-se ao seu tempo e as necessidades do mercado, quanto a saberes ideológicos, científicos e técnicos. Foram identificados poucos aspectos relacionados a saberes artísticos, o que se entende como significativo para uma academia de ginástica por seu trabalho ligado a qualidade de vida e bem-estar. As evidências são de uma cultura forte tendo em vista consistência entre os diferentes saberes analisados.

Saberes	Manifestações
---------	---------------



Ideológico	<ul style="list-style-type: none">- preocupação com o atendimento ao cliente;- não ser mercenário;- crescer e inovar, ser pioneiro;- suporte ao funcionário;- diálogo reflexivo com funcionários;- respeito humano;- valorização do cliente;-auxílio com distribuição de cestas básicas aos funcionários;
Científico	<ul style="list-style-type: none">- política de estágios para treinamento;- formação acadêmica e profissional dos profissionais de educação física;- observação das orientações do CREF e legislação sobre academias de ginástica;
Artístico	<ul style="list-style-type: none">- ambiente da academia decorado e com eventos em datas comemorativas como festas juninas, páscoa, natal;- uso de música na hidroginástica, natação e bike;- uso de música, televisão com canais diferentes na área de musculação;
Técnico	<ul style="list-style-type: none">- observação das orientações do CREF e legislação sobre academias de ginástica;- procedimentos de recepção de novos alunos e integração com o ambiente da academia;- negociação com clientes;- retenção de funcionários especializados – por mais de duas décadas

Quadro 3 – Análise da Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Srour (1998) para análise da cultura organizacional

7 Considerações finais

O estudo com relação às academias de ginástica é recente no Brasil, pelo levantamento realizado, sendo constadas apenas publicações eventuais, as quais crescem em função da expansão do mercado (de *fitness* para uns, mercado do bem estar para outros). Na região central do estado do Rio Grande do Sul, já existem registradas mais de 30 academias de ginásticas, para uma população superior a 300 000 habitantes, o que considerando o baixo poder aquisitivo, pode ser entendido de grande concorrência. Em razão deste fato se torna cada vez mais necessário aos gestores deste tipo de serviço estar em sintonia com o ambiente no qual estão inseridos, em especial, em harmonia com estudos e pensamentos das pessoas mais diretamente ligadas às academias: profissionais de educação física, técnicos administrativos, técnicos em obras e mecânicos, e sobre tudo, com os clientes e com os frequentadores de academias.

Foi possível identificar que as academias, embora valorizem seus clientes e funcionários, ainda não é o suficiente para garantir sua viabilidade econômica através dos serviços prestados, ao longo de todo um ano e, também, a garantir a fidelidade dos mesmos. Os esforços existem, mas precisam ser incorporados de forma incondicional a fazer parte do ser e existir de uma academia de ginástica. Os clientes hoje estão cada vez mais exigentes e os serviços prestados por elas estão ligados diretamente à vida de cada cliente, especificamente, a sua saúde e qualidade de vida. Os investimentos realizados por cada cliente para se manter numa academia são valiosos e por isso esperam profissionais qualificados, que os orientem com atenção em suas necessidades de saúde física e emocional. Para tanto, além de observar as normas legais e políticas que regulamentam as academias de ginástica no Rio Grande do Sul, faz-se necessário observar o perfil dos usuários, suas necessidades em relação aos cuidados com o corpo físico, bem como, o comportamento dos mesmos em relação à academia; a gestão estratégica de pessoas que atuam na academia, suas aspirações e contribuições, uma vez que permanecem em maior parte do tempo em contato direto com os



clientes e os movimentos da população em termos de localização e poder aquisitivo. Isso para abordar os aspectos levantados na pesquisa realizada.

O sucesso das academias está relacionado ao atendimento das expectativas dos usuários em termos do sistema de trabalho da academia, aqui se referindo aos horários, atendimento na secretaria e ao tratamento recebido dos professores, bem como, o atendimento dispensado pelos professores a cada aluno. O fracasso, por sua vez, das academias estão ligados ao descontentamento dos alunos com programas e atividades propostas pelos professores por falta de atenção personalizada. Observados estes aspectos, o grau de satisfação permanecerá elevado e crescente. Uma vez que o perfil dos frequentadores de academia antes, acentuadamente masculino está alterando e consolidando-se como sendo feminino, estando de acordo com os dados do IBGE, o qual aponta com o predomínio de mulheres sobre homens na população.

A análise ambiental para elaborar um planejamento estratégico eficaz parece ser imprescindível e mais ainda num setor em pleno desenvolvimento. O mercado no qual estão inseridas as academias de ginástica vem cada vez mais crescendo em todas as regiões do Brasil. A profissionalização e preparação em equipamentos e instalações com profissionais qualificados, voltando suas atenções para os frequentadores, muito atrairá clientes, gerando resultados positivos para a vida de todos.

8 Referências

- Albuquerque, C. L. F. A. & Alves, R. S. (2007) **A evasão dos alunos das academias: um estudo de caso no centro integrado de estética e atividade física – CIEAF, na Cidade de Caicó-RN.** Revista Científica da Faculdade de Natal. Natal, a. V, v. 1, Jan/Abr.
- Almeida, M. I. R. de. (2010) **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Almeida, M.I. R. de (1997) Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações? **Anais do 21º ENANPAD.**
- Prestes, J. M. e Bulgacov, S. (1999) **Sistemas e processos organizacionais.** In: Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas.
- Castro, A. L. (2001) **Culto ao corpo e sociedade: mídia, cultura de consumo e estilos de vida.** Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Cunha, C. R. & Melo, M.C. O. L. (2003) **Planejamento e elaboração de cenários estratégicos: o caso da Prefeitura de Vitória – ES.** I Encontro Nacional de Estratégias – 3 E’S. CD ROM.
- Daft, R. L. (2007) **Administração.** 6.ed., São Paulo: Thomson Learning.
- Dill, R. P. et al. (2006) **Contemplando a subjetividade na mensuração do nível de satisfação do cliente: uma abordagem experimental utilizando os conceitos da lógica fuzzy.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30.,2006, Salvador. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD. 1 CD-ROM.
- Ferreira, A. A.; Reis, A. C. F. & Ferreira, M. I. (2002) **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Fischimann, A. A. & Almeida, M. I. R. de. (2009) **Planejamento estratégico na prática.** 2.ed., São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. et al. (1996) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas.



- Furtado, R. P. (2008) **Convívio social, diversão e entretenimento como valor de uso e promessa nas academias de ginástica híbridas**. Licere, Belo Horizonte, v.11, n.2, ago.
- Gil, A. C. (1999) **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed São Paulo: Atlas.
- Heijden, K.V. D. (2004) **Planejamento de Cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookmann.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (1992) **Metodologia de Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2002) **Técnicas de Pesquisa**. 5.ed., São Paulo: Atlas.
- Michelli, M. (2008) **A prática da retenção de clientes em academias de ginástica e de condicionamento físico localizadas em Caxias do Sul-RS**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós Graduação, Universidade de Caxias do Sul.
- Mintzberg, H. et al. (2000) **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (1996) **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. L. de (1997) **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, tgi, tcc, Monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira.
- Pereira, M. M. F. (1996) **Academia: estrutura técnica e administrativa**. Rio de Janeiro: Ed Sprint.
- Pimenta, M. T. (2009) **Bem administradas, as academias podem ganhar com o juro baixo**. Porto Alegre: n. 12, a. 5, p. 12.
- Richardson, R. J. (1999) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Samara, B. S. & Morsch, M. A. (2005) **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall.
- Santos, C. (2011) **O profissional, tendências de mercado e o fenômeno da “cauda longa”**. Revista Digital Negócios e Fitness. São Paulo: n. 9, p. 10 – 12, fev. 2011. Disponível em <http://www.acadesystem.com.br/revistadigital.php>. Acessado em 22 de abril.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2000) **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 6.ed.
- Soares, A. A. C. & Costa, F. J. da. (2008) **A influência do valor percebido e da satisfação do cliente sobre o comportamento boca a boca: uma análise em academias de ginástica**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo, v.10, n.28, p.295-312, jul/set.
- Srouf, R. H. (1998) **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus.
- Velez, G. (2008) **Potências da América Latina: pesquisa mostra que academias do Brasil e do México destacam-se na região e que o acesso ao capital ainda é um entrave ao negócio**. São Paulo: n.37, p. 36-37, maio/jun.
- Vergara, S. C. (1997) **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.