

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO-UENF  
CENTRO DE CIENCIA E TECNOLOGIA-CCT  
LABORATÓRIO DE ENGENHARIA PRODUÇÃO-LEPROD**

**LETÍCIA MÓSSO DE AZEVEDO LINHARES**

**PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE  
SERVIÇOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

**Campos dos Goytacazes – RJ**

**DEZEMBRO 2011**

**LETÍCIA MÓSSO DE AZEVEDO LINHARES**

**PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE  
SERVIÇOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Proposta de Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

**Orientador: André Luís Policani Freitas**

**Campos dos Goytacazes – RJ**

**DEZEMBRO 2011**

**LETÍCIA MÓSSO DE AZEVEDO LINHARES**

**PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Proposta de Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

Comissão Examinadora:

---

Prof. André Luís Policani Freitas, D.Sc. (Orientador)  
UENF – CCT - LEPROD

---

Letícia Mósso de Azevedo Linhares  
UENF – CCT - LEPROD

---

Jacqueline Magalhães Rangel Cortes  
(UENF – CCT – LEPROD)

---

Georgia Maria Manguiera de Almeida  
(IFF – Campos)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força, capacidade física e intelectual para que eu pudesse superar todos os obstáculos e concluir esse trabalho;

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais e meu namorado, por acreditarem em meu potencial e me apoiarem sempre, me dando muito amor;

Agradeço a Universidade Estadual do Norte Fluminense, e a todos os professores do Laboratório de Engenharia de Produção que contribuíram para minha formação e com seus ensinamentos me deram suporte para que este trabalho fosse desenvolvido;

Principalmente ao Professor André Luis Policani Freitas, pela orientação no decorrer desse projeto e confiança depositada em mim, compreendendo minha ausência devido ao trabalho após a realização do estágio;

A Jacqueline Magalhães Rangel Cortes e Georgia Maria Mangueira de Almeida, pela participação na banca examinadora;

Agradeço aos colegas de turma por momentos inesquecíveis que vivemos juntos;

À academia em que foi aplicado o trabalho, ao proprietário e a todos os funcionários da mesma pela confiança e oportunidade concedida;

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos os colaboradores que preencheram o questionário, possibilitando que este estudo fosse realizado com sucesso.

## RESUMO

LINHARES, L .M. A. **PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**. Campos dos Goytacazes 2011. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – UENF.

É notória a importância das práticas esportivas para a saúde, motivação e bem estar das pessoas em geral e, em especial dos trabalhadores nas empresas que, uma vez motivados, saudáveis e mais dispostos, podem proporcionar ganhos de produtividade nas organizações. As academias são locais em que se são prestados serviços e deve-se ficar atento a cada “momento da verdade” para garantir que o cliente esteja satisfeito. Além disso, assim como em muitos outros setores, o cenário no setor de academias é caracterizado por crescente competitividade, fortemente influenciado pelo surgimento de novos concorrentes, além disso, este setor é caracterizado pela alta taxa de *turnover* dos alunos. Visando contribuir para o tratamento do problema em questão, este trabalho propõe um modelo para avaliação da qualidade dos serviços prestados em academias, através da captação do grau de satisfação dos usuários. A melhoria dos padrões de qualidade e a manutenção de clientes satisfeitos devem ser, para qualquer empresa, as preocupações-chave para manter uma posição competitiva no mercado.

**Palavras-chaves:** Academias, Momento da Verdade, Qualidade dos Serviços, Grau de Satisfação.

## **ABSTRACT**

It is notorious the importance of sports for health, motivation and welfare of people in general, and in particular workers in companies that once motivated, healthy and more willing, can provide productivity gains in organizations. The health clubs are places where services are provided and must be attentive to each “moment of truth” to ensure that the customer is satisfied. Further, as in many other sectors, the scenario in the sector of health clubs is characterized by increased competitiveness, strongly influenced by the emergence of new competitors, in addition, this sector is characterized by high turnover rate of students. To contribute to addressing the problem in question, this paper proposes a model for assessing the quality of services provided in health clubs, by capturing the degree of user satisfaction. The improved standards of quality and satisfied customer retention must be for any business, the key concerns for maintaining a competitive position.

**Keywords:** Health Clubs, Moment of Truth, Quality of Services, Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo da Qualidade Técnica e Funcional .....	25
Figura 2.2. Modelo dos 5 <i>Gaps</i> da qualidade em serviço .....	28
Figura 5.1. <i>Ciclo de Serviços</i> .....	53
Figura 5.2. <i>Ciclo de Serviços</i> para uma academia de ginástica .....	55
Figura 5.3. Escala utilizada no instrumento de pesquisa .....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1 – Gênero .....	63
Gráfico 6.2 – Estado Civil .....	64
Gráfico 6.3 – Atividades que pratica .....	65
Gráfico 6.4 – Frequência em outras academias .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – As três maiores redes de academias brasileiras .....	46
Tabela 4.2 – Principais redes de fitness, por número de unidades .....	47
Tabela 5.1 – <i>Momentos da Verdade</i> e critérios a observar e monitorar .....	56
Tabela 5.2 – Dimensões e critérios utilizados na avaliação dos serviços em academias .....	60
Tabela 5.3 – Índices relacionados ao Grau de Satisfação .....	61
Tabela 6.5 – Estímulo para início e motivos de manutenção das atividades em academias .....	69
Tabela 6.6 – Grau de Satisfação médio dos respondentes e nível de prioridade ...	70
Tabela 6.7 – Satisfação Geral, Recomendaria a um amigo e Qualidade dos serviços da academia .....	72
Tabela 6.8 - Análise do gestor da academia em relação a alguns itens do perfil dos avaliadores .....	74
Tabela 6.9 – Análise dos itens de prioridade crítica pelo gestor da academia .....	75
Tabela 6.10 – Análise do gestor da academia quanto a itens sugeridos pelos avaliadores .....	76

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. Justificativa da Pesquisa .....	15
1.1.1. Academia como fuga do mundo moderno .....	15
1.1.2. Melhora no rendimento dos trabalhadores .....	16
1.1.3. Dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do negócio .....	17

## CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	19
2.1. Qualidade em serviços .....	19
2.1.1. Características dos serviços .....	19
2.1.2. Qualidade dos serviços como vantagem competitiva .....	22
2.2. Modelos para avaliação da qualidade em serviços .....	23
2.2.1. Modelo da qualidade técnica e funcional .....	24
2.2.2. Modelo dos 5 Gaps .....	26
2.2.3. Modelo SERVQUAL .....	29
2.2.4. Modelo SERVPERF .....	31

## CAPÍTULO 3

3. O SETOR DE ACADEMIAS .....	33
3.1. Definição de academia .....	33
3.2. Surgimento das academias .....	34
3.3. O Mercado Atual de Academias .....	36
3.4. Prática de exercícios físicos em academias .....	37
3.4.1. Fitness e Wellness .....	39
3.5. Expansão do setor de academias .....	40
3.6. O papel do professor nas academias .....	41

## CAPÍTULO 4

4. O DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO .....	44
4.1. Surgimento de novos concorrentes .....	44

4.2. A alta taxa de <i>turnover</i> dos alunos .....	49
--	----

## CAPÍTULO 5

5. MODELO PROPOSTO .....	52
5.1. Objeto da Avaliação .....	52
5.2. Dimensões e Critérios .....	52
5.3. Escalas de julgamento de valor .....	57
5.4. Conjunto de Usuários .....	58
5.5. Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados .....	58
5.6. Procedimento de Estabelecimento de Índices .....	59
5.7. Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados .....	61

## CAPÍTULO 6

6. ESTUDO DE CASO .....	62
6.1. Objeto Avaliado .....	62
6.2. Coleta de Dados .....	62
6.3. Análise e Interpretação dos dados .....	63
6.3.1. Bloco I .....	63
6.3.2. Bloco II .....	70
6.3.3. Avaliação Geral do Serviço .....	72
6.3.4. Avaliação Qualitativa .....	72
6.4. Ação .....	73
6.4.1. Análise dos resultados segundo o gestor .....	73

## CAPÍTULO 7

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	80
ANEXO A .....	86
ANEXO B .....	87

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

A vida moderna tende a ser pouco saudável, uma vez que provoca estresse e estafa, agravada por uma alimentação inadequada e pela não regularidade na prática de exercícios físicos. Com todos esses fatores mencionados, a qualidade de vida da população fica bastante abalada, tanto em nível físico quanto psicológico. Atualmente, cada vez mais pessoas no mundo são completamente sedentárias, sendo, justamente, estas as que mais teriam a ganhar com a prática regular de atividade física, seja como forma de prevenir doenças, promover saúde ou sentir-se melhor (TAHARA, SCHWARTZ & SILVA, 2003).

Adicionalmente, Toscano (2001) afirma que, modernamente, as idéias de qualidade de vida e bem-estar estão intimamente relacionadas ao contexto da aptidão física. Buscar uma saúde melhor é o desafio de pessoas que abandonam a vida sedentária em busca de outro universo referencial.

De acordo com Zanette (2003), a atividade física é uma forma de melhorar cada vez mais a qualidade de vida das pessoas, logo a academia é sinônima de atividade física orientada, buscando oferecer para seus praticantes um serviço onde possa, na medida do possível, atender suas expectativas.

A aderência à atividade física não é muito difícil, pois quase tudo que a pessoa ouve, lê ou vê alerta para os benefícios da atividade física e, quase que por pressão, a mesma passa a experimentar a atividade física, sendo que, a manutenção desse cliente parece ser a grande dificuldade que as empresas de *fitness* encontram na sua gestão.

As influências sociais da família e amigos são, também, de extrema importância à manutenção da atividade física, pois esse suporte social incentiva o praticante a manter o interesse em continuar fisicamente ativo. A mídia, de certa forma, vem contribuindo para a superlotação das academias de ginástica, uma vez que são várias as revistas, jornais e televisão que divulgam corpos perfeitos e modelados, os típicos “malhados”. Esse fato acaba por contribuir para que haja uma

grande procura pelos centros especializados de treinamento, incluindo aí as academias (TAHARA, SCHWARTZ & SILVA, 2003).

Tal procura ocorre, principalmente, nos períodos que antecedem o verão. E a pesar disto, algumas academias passam por problemas relacionados à alta rotatividade deste setor, o que faz com que os gestores tenham que se planejar para a demanda variável, típica das academias de ginástica.

Segundo Filho (2000/1), com o desenvolvimento das técnicas de comunicação de massa, a produção cultural deixa de atingir um nível local e passa a abranger um mercado consumidor muito maior. Esses conteúdos, que devem sensibilizar grandes massas de pessoas de diferentes culturas, ficam assim internacionalizados. Toda essa situação pode ser verificada nas academias de ginástica desde o seu “boom”, nas principais cidades brasileiras, a partir da década de 70.

Associada à melhoria da qualidade de vida, diminuição do estresse e à boa saúde, a ginástica praticada no ambiente alegre das academias tem se transformado num hábito comum do mundo moderno.

A população está cada vez mais se preocupando com a melhoria da qualidade de vida e essa conscientização, a respeito da importância do exercício físico, vem proporcionando um grande aumento de público nas academias de ginástica. A adoção de hábitos saudáveis pode, então, proporcionar às pessoas melhor condição para enfrentar a atual vida cotidiana, muito agitada e repleta de estímulos estressantes. A prática de atividades físicas é de extrema importância para a motivação, saúde e bem estar, uma vez que gera satisfação física e moral e aumento do condicionamento. A prática desses exercícios favorece a prevenção de doenças, melhorando a qualidade de vida do praticante. (TAHARA, SCHWARTZ & SILVA, 2003).

Deve-se monitorar periodicamente o grau de satisfação dos clientes sobre todos os setores que envolvem a organização e então adequar seus serviços oferecendo-os com uma maior qualidade, pois um cliente satisfeito torna-se um cliente fiel, por isso deve-se buscar permanentemente a chance de encantá-lo, pois as empresas hoje buscam a fidelidade e comprometimento dos clientes.

Enfim, a academia de ginástica e musculação, vende saúde, qualidade de vida, lazer e bem estar; para sobreviver e poder crescer neste mercado tão competitivo é necessário encantar todos os dias a cada cliente (TRAINOTI, 2006).

Um dos maiores problemas enfrentados neste setor, assim como em qualquer negócio, é a competitividade. De acordo com Junior e Bornia (2010), atuando em um ambiente de acirrada concorrência e de constantes instabilidades, as empresas buscam formas de se manterem competitivas. Neste contexto, a satisfação dos clientes torna-se um fator determinante na sobrevivência e conquista de espaço no mercado.

Neste contexto, Barreto, Santos, Gomes e Silva (2010) acrescentam que existe um crescente número de academias de ginástica, conseqüentemente um crescimento na demanda pelos serviços oferecidos neste tipo de empreendimento, e sobretudo um grande aumento na dificuldade de retenção de clientes. Definir o posicionamento mercadológico no atual cenário se constitui uma questão de grande desafio para as empresas, independente do porte ou setor. As academias de ginástica como quaisquer outros tipos de empresa, precisam acompanhar os processos de mudança.

A cada dia novos equipamentos e tecnologias são inseridos nesse mercado. A ciência estuda novas possibilidades para a tão sonhada obtenção do “corpo perfeito”. Os conceitos de ergonomia, qualidade de vida, marketing, saúde, bem-estar, entre outros, invadiram o universo da Educação Física. O cliente, pelo fácil acesso à informação e experiência vivida pela concorrência global, tornou-se ainda mais exigente de seus direitos.

Em face das atuais mudanças no ambiente global, diversas empresas estão se deparando com o aumento da competição, o que tem forçado a busca por vantagens competitivas, eficiência e lucratividade como meio de se diferenciar. E é justamente nesse ambiente que, a Engenharia da Qualidade faz-se necessária, como uma forma de otimização das condições gerais da empresa, traduzindo-se como diferencial competitivo.

Nesse ambiente de elevada concorrência, ganha a preferência do cliente, aquele que melhor atender suas necessidades. O setor de serviço passou a receber mais atenção somente em meados do século XX e, desde então, vem adquirindo uma importância cada vez maior dentro da economia. Em muitos países desenvolvidos, a indústria de serviços supera a indústria manufatureira, empregando até dois terços da população. Seguindo esta linha de raciocínio, parece ser uma tendência que quanto mais evoluído o país, mais importante é seu setor terciário.

Cada vez mais, empresas que procuram fornecer um bom serviço ao cliente dominam o setor onde atuam, tanto em crescimento de vendas quanto em rentabilidade, enquanto aquelas que demoram a perceber isto apresentam uma estagnação quanto ao crescimento (OLIVEIRA, DANTAS, CARVALHO, MACIEL & PAULA, 2010).

Segundo Stefano, Filho, Godoy, Diniz e Guelbert (2010), a cada dia o cliente torna-se mais exigente e crítico em relação aos serviços recebidos. Um bom desempenho em serviços reforça a competitividade e estabelece um relacionamento com o cliente, consolidando a marca, a comunicação com o mercado.

As atividades de serviço representam um papel importante no desempenho de empresas de manufatura, atuam para diferenciar o pacote de valor que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

De acordo com Miguel e Salomi (2004), essa importância cada vez mais acentuada do setor de serviços caracteriza a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços nesta área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição.

## **1.1 Justificativa da Pesquisa**

Foram vários os fatores que motivaram o início da pesquisa sobre a qualidade dos serviços prestados pelas academias de ginástica. Abaixo são apresentados alguns deles.

### **1.1.1 Academia como fuga do mundo moderno**

Com o ritmo de vida atual, não é nada fácil dirigir as ações para o bem e para o mais saudável. O estilo de vida do homem do século XXI “conspira” contra sua saúde. Fatores como a correria, a falta de tempo, os compromissos em horários impróprios, o acúmulo de atividades, muitas vezes desde a infância. Para muitos, o cotidiano é, sem dúvida, bastante cansativo e esgotante, o que não raro resulta numa compensação, no fim do expediente, chamada preguiça (SABA, 2003).

Entretanto, mesmo as pessoas que não apresentam um ritmo de trabalho intenso, possuem a preguiça como principal inimiga das atividades físicas diárias, o que as leva a sentirem-se acomodadas quando o assunto é academia de ginástica.

Segundo Corrêa e Ferreira (2009), a atividade física em qualquer fase do ciclo da vida é tão importante quanto a satisfação das necessidades fisiológicas do ser humano, principalmente quando as facilidades e o conforto proporcionado pela evolução tecnológica se traduzem em uma vida cada vez mais sedentária, na qual as pessoas são poupadas de quase tudo que necessite movimento e esforço.

Dreher e Godoy (2003) acrescentam que o avanço tecnológico mundial e a concentração da população nas grandes cidades são os princípios causadores do sedentarismo. Devido à falta de tempo e pelo excesso de trabalho, há uma influência direta no cotidiano das pessoas, portanto, tem-se uma necessidade maior de serviços de academias que proporcionem soluções para esse problema do sedentarismo, ou que pelo menos o amenize.

A atividade em academias requer perseverança e disciplina: é preciso se deslocar, muitas vezes enfrentando o trânsito, trocar de roupa num local que nem sempre garante intimidade, conviver com outras pessoas, isso sem considerar o esforço físico exigido durante a prática dos exercícios (SABA, 2006).

A atividade física regular é a “chacoalhada” geral no corpo que queima calorias, controlando o peso corporal e reduzindo riscos de doenças cardíacas, câncer e diabetes, além de funcionar como um instrumento positivo de controle do estresse. Os benefícios do exercício se estendem ainda ao estado emocional, a partir da percepção de uma melhor aparência física e da maior disposição para realizar as tarefas do dia-a-dia (SABA, 2003).

### **1.1.2 Melhora no rendimento dos trabalhadores**

No âmbito organizacional, diversos estudos (PICHOT, PIERRE E BURLLOT, 2009; COULSON, MCKENNA e FIELD, 2008; KNIVETON, 2005; dentre outros) ressaltam que a prática de atividades físicas, ainda que realizadas no ambiente de trabalho, contribui para melhorar o humor, o bem estar, a motivação e o desempenho dos trabalhadores. A observância deste fato, além de contribuir para a valorização dos recursos humanos e para o aumento de produtividade, pode se constituir em uma estratégia para obtenção de vantagem competitiva.

Um fator limitante refere-se ao fato de que a maioria das pesquisas que mostraram tais evidências relacionadas aos trabalhadores, foi realizada com funcionários de grandes empresas, empresas que dispõem de maiores recursos e são capazes de prover aos seus funcionários uma estrutura esportiva no local de trabalho. Ou seja, para que o fato anterior possa ser estendido às pequenas e médias empresas, é preciso supor que as práticas esportivas sejam realizadas em academias de ginástica particulares, por exemplo.

No contexto de ginástica laboral, Saba (2006) afirma que os professores vão até as estações de trabalho e ensinam exercícios para compensar os efeitos dos movimentos repetidos ao longo do expediente, ou a empresa monta uma academia para uso dos funcionários. Estudos demonstram que a implantação destes programas favorece a qualidade de vida e aumenta a produtividade.

Neste contexto, as atividades físicas podem ser analisadas como forma de auxiliar o processo produtivo das empresas, pois o hábito do exercício físico contribui para a diminuição do estresse, acidentes de trabalho e até mesmo o absenteísmo (DREHER & GODOY, 2003).

### **1.1.3 Dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do negócio**

Outro fator que motivou o início da pesquisa nesta área foi o fato de haver uma alta rotatividade neste setor de academias de ginástica. Em função disto, é necessário que o gestor se prepare para estas flutuações constantes ao longo do ano, buscando sempre a manutenção do hábito dos alunos nas academias de ginástica. De acordo com Saba (2006), a maioria dos gestores tem que direcionar sua atenção para ações que promovam a aderência ao programa de treinamento.

Levando em consideração estes fatores, é necessário que o gestor analise cada uma das etapas de seu negócio para que possa prever, se preparar para a demanda ao longo de todo ano, assim como atuar da melhor maneira para que seu negócio (academia) tenha sucesso.

## **1.2 Objetivo do Trabalho**

O presente trabalho tem como objetivo propor um modelo para avaliação da qualidade dos serviços prestados em academias de ginástica, segundo a percepção dos clientes (alunos da academia). Sendo necessário retratar o cenário de crescente competitividade no setor de academias, fortemente influenciado pelo surgimento de novos concorrentes. Em particular, este cenário conduz à necessidade de avaliar a qualidade dos serviços em academias e buscar identificar os principais fatores que: (i) atraem as pessoas às academias, (ii) incentivam as pessoas a praticarem atividades em academias, (iii) contribuem para a desistência de práticas esportivas em academias, dentre outros.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está organizado da seguinte forma: o capítulo 2 destaca conceitos relacionados à qualidade de serviços e alguns dos principais modelos para avaliação da qualidade de serviços; o capítulo 3 apresenta de forma detalhada o setor de academias, desde o seu surgimento até os dias atuais, assim como sua definição, dentre outras características relevantes ao setor; o capítulo 4 apresenta as principais dificuldades no desenvolvimento do negócio “academia de ginástica”; o capítulo 5 apresenta a proposta do modelo a ser aplicado em academias de ginástica; o capítulo 6 apresenta o estudo de caso no qual buscou-se investigar o emprego do modelo proposto pelos autores na avaliação da qualidade dos serviços em uma academia de ginástica, sendo apresentados os critérios considerados mais críticos segundo a percepção dos alunos; o capítulo 7 apresenta as considerações finais e os direcionamentos para futuros trabalhos; e, no anexo, apresenta-se o instrumento de pesquisa desenvolvido.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **2.1 Qualidade em Serviços**

As atividades realizadas em academias de ginástica caracterizam-se fortemente como uma prestação de serviços. A prestação de um serviço de qualidade representa um desafio para os gestores, e constitui uma estratégia essencial para a sobrevivência e sucesso de qualquer empresa.

Como o objeto de interesse deste trabalho refere-se às academias de ginástica, é relevante buscar entender o significado de “serviços”.

De acordo com Freitas (2001), apesar da existência de diversas teorias e metodologias, observa-se que ainda existe uma carência no tratamento do problema de classificação da Qualidade de Serviços, principalmente no que diz respeito à subjetividade e imprecisões inerentes ao processo de julgamento.

Neste contexto, Freitas (2005) diz que definir precisamente o real significado de “serviços” vem sendo uma difícil tarefa para os pesquisadores que atuam na área da qualidade. De forma a auxiliar na compreensão deste significado, diversos autores têm identificado características pertinentes aos serviços.

##### **2.1.1 Características dos Serviços**

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que o conhecimento sobre produtos de qualidade é insuficiente para compreender a qualidade do serviço, destacando que três características bem documentadas do serviço devem ser reconhecidas para uma compreensão completa de um serviço de qualidade. Tais características são apresentadas a seguir:

**Intangibilidade:** Serviços representam um produto não físico, não podem ser transportados e/ou armazenados, tornando-se perecíveis.

De acordo com Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004), ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa.

A natureza intangível dos serviços está associada à sua natureza de processo e não ao produto resultante, sendo processo *a priori* intangível (MEIRELLES, 2006).

Os serviços prestados em academias são intangíveis, isto é, não se pega, cheira ou apalpa, não se pode experimentar antes de comprar, mas que permitem satisfações na realização dos desejos e necessidades, compensando o dinheiro gasto (PEREIRA, 1996).

**Heterogeneidade:** O resultado de um serviço muitas vezes varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e de dia para dia. Ou seja, a grande variedade de serviços existentes e variabilidade na prestação dos serviços, adicionados ao forte relacionamento com o fator humano dificultam a padronização e estimação de preços.

Neste contexto, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) dizem que a combinação da natureza intangível dos serviços e do cliente como um participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação de serviços de cliente para cliente.

**Simultaneidade:** Muitos serviços não podem ser contados, mensurados, inventariados, testados e verificados antes da venda para garantir a qualidade, pois são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos.

Por ser um processo de trabalho, a prestação de serviço tende a acontecer *pari passu* ao consumo, ou seja, a produção é simultânea ao consumo. A produção só acontece a partir do momento em que o serviço é demandado e se encerra assim que a demanda é atendida (MEIRELLES, 2006).

O fato de produção e consumo serem simultâneos, nos serviços, também elimina muitas oportunidades de intervenção no controle de qualidade. Um produto

pode ser inspecionado antes da entrega, mas os serviços precisam confiar em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

Meirelles (2006, p. 133) acrescenta ainda que esta simultaneidade entre o ato de produzir e consumir torna, por sua vez, o serviço inestocável, pois o seu fornecimento se dá de forma contínua no tempo e no espaço e ele se extingue tão logo se encerra o processo de trabalho.

Segundo este mesmo autor, é condição *sine qua non* para a prestação de qualquer serviço a interação entre prestadores e usuários de serviço, pois é impossível a existência de um fluxo contínuo de trabalho sem um canal interativo que lhe dê suporte. Esta interação tanto pode ser pessoal e direta, através da presença física de prestadores e usuários, como essencialmente técnica, definida a partir de meios físicos de conexão, como as redes físicas de fios, cabos e dutos utilizadas para a prestação de serviços de infra-estrutura econômica.

Albrecht (1998) afirma que a relação entre o fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato. Este fato torna um produto sob a forma de serviço fundamental e inevitavelmente distinto de um produto físico tangível, especialmente no que se refere à garantia de qualidade.

Gronroos (1984) acrescenta que nas interações comprador-vendedor o serviço é prestado ao consumidor. Claramente, o que acontece nestas interações terá um impacto sobre o serviço percebido.

Ao disparar o processo de realização de trabalho não é possível revertê-lo. É possível interrompê-lo, mas não revertê-lo, porque parte de sua ação e de seu efeito já se deu ao longo do processo de trabalho (MEIRELLES, 2006).

Por todas estas características apresentadas, se torna difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente. Sendo assim, as empresas passam a ter menos controle gerencial sobre a qualidade dos serviços quando a participação dos clientes é intensa, de forma a influenciar fortemente todo o processo.

### 2.1.2 Qualidade dos Serviços como vantagem competitiva

Especificamente no contexto da qualidade, nota-se que cada vez mais a qualidade dos serviços tem se tornado um importante fator diferencial entre as organizações, podendo contribuir para que estas obtenham uma vantagem em relação às organizações concorrentes, ou para o seu fracasso (FREITAS, 2001).

Desde a década de 80, a busca pela Excelência em Serviços e o interesse pela mensuração da qualidade de serviços têm se caracterizado como uma importante estratégia utilizada pelas organizações para obter a *vantagem competitiva* (FREITAS, 2005).

Em termos gerais, não é raro uma organização ter sua “fatia” de participação no mercado reduzida em função de deficiências identificadas pelos consumidores na prestação de serviços. Ou seja: é essencial que a qualidade dos produtos/serviços satisfaçam às expectativas e necessidades dos clientes (FREITAS, 2001).

De acordo com este mesmo autor, à medida que a competição entre as organizações aumenta, o cliente está tornando-se cada vez mais exigente e crítico em relação aos serviços prestados pelas organizações. Ou seja, os padrões de qualidade de atendimento estabelecidos pelo mercado estão cada vez mais severos.

Neste sentido Freitas (2001, p. 11) ressalta que outro aspecto importante é que em algumas situações o resultado de um serviço é difícil de ser previsto. Entretanto, nota-se que atualmente os consumidores estão consultando pessoas que já tenham experimentado um serviço/produto específico, antes de adquiri-lo.

Para Havey (1997), expectativas são construções complexas e dinâmicas. Elas são moldadas pela experiência e são influenciados pelo efeito “catraca” bem conhecido na teoria econômica.

Um fator crítico para trilhar o caminho do sucesso é o atendimento bem-feito, o que demanda planejamento, organização e, sobretudo, integração. Todas as pessoas que mantêm contato direto ou indireto com o cliente precisam estar integradas ao sistema de atendimento: conhecer bem seu cliente, para ajudá-lo a alcançar seus objetivos. Isso motiva a frequência, favorece a aderência, aumenta os lucros (SABA, 2006).

As academias estão inseridas na área de serviços. Como nesta área o contato com o público é uma constante, o atendimento é primordial para conquistar e

manter alunos e compete a todos os funcionários da academia oferecerem um excelente atendimento, para atrair e manter alunos (PEREIRA, 1996).

De acordo com Marques (2006), trabalhar conforme requisitos e especificações é qualidade. Para que um serviço tenha qualidade, ele deve ser realizado da maneira como foi planejado e desempenhar as funções ou atividades previstas, atingindo os objetivos propostos. Além disso, a qualidade em serviços tem um forte fator humano que impacta positivamente a prestação dos serviços. Esse fator humano, que dá um toque pessoal e agrega valor aos produtos, é frequentemente chamado de “atendimento”. O atendimento é um elemento crucial para a qualidade em serviços.

## **2.2 Modelos para Avaliação da Qualidade em Serviços**

Ao longo dos anos diversos modelos foram elaborados com o intuito de avaliar a Qualidade dos Serviços, dentre os quais citam-se: modelo da Qualidade Técnica e Funcional (Grönroos, 1984), modelo dos 5 *Gaps* (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985), modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988) e modelo SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992).

Segundo Freitas (2001, p. 17), o uso destes indicadores tem como finalidade principal a verificação da qualidade na execução de atividades e processos empregados na produção de produtos e serviços, ou seja, avaliar se realmente existem melhorias significativas em relação aos padrões de referência.

O processo de avaliação da qualidade de serviços constitui-se numa atividade de extrema importância para que uma empresa seja competitiva – apesar de muitas vezes existirem dificuldades devido à ausência de padrões de qualidade suficientemente objetivos e precisos (FREITAS, 2001).

Neste contexto, é importante mencionar que os clientes não avaliam apenas a execução dos serviços propriamente dita, eles avaliam de forma detalhada diversos aspectos, tais como: instalações (*design*, luminosidade, conforto, limpeza, etc.), estacionamento (facilidade de acesso, disponibilidade de vagas, preço, etc.), as propagandas e comunicações (a presença da empresa na mídia eleva o *status* do cliente que faz parte da mesma).

### 2.2.1 Modelo da Qualidade Técnica e Funcional

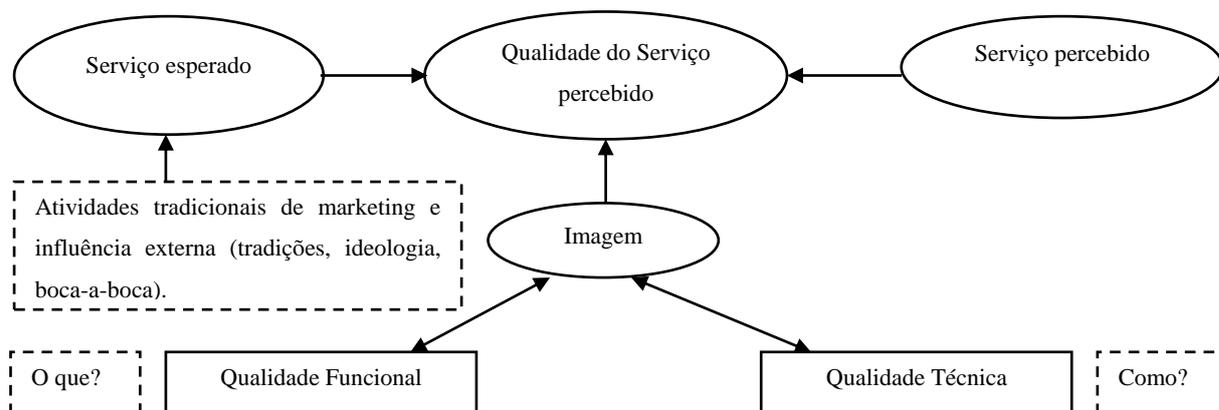
Para Grönroos (1984), muitas vezes o termo "qualidade" é usado como se fosse uma variável em si, e não uma função de uma série de recursos e atividades. Desta forma, o resultado mais técnico do processo de produção corresponde à performance instrumental do serviço. Claramente, este resultado técnico do processo, ou seja, o que o consumidor recebe como resultado de suas interações com uma empresa de serviços, é importante para ele e para a sua avaliação da qualidade do serviço. Isto pode ser chamado de *Qualidade Técnica*. Frequentemente, pode ser medida pelo consumidor de uma forma bastante objetiva, como qualquer dimensão técnica de um produto.

No entanto, como o serviço é produzido na interação com os consumidores, não é somente esta dimensão de *qualidade técnica* que vai contar para a qualidade total que o consumidor percebe. Obviamente, ele também será influenciado pela forma em que a qualidade técnica é transferida para ele funcionalmente.

O consumidor não está apenas interessado no que ele recebe como resultado do processo de produção, mas no próprio processo. Como ele recebe o resultado técnico – ou *Qualidade Técnica* – funcionalmente, também é importante para ele e para o seu ponto de vista em relação ao serviço recebido.

Esta dimensão de qualidade pode ser chamada de *Qualidade Funcional*. *Qualidade Funcional* corresponde ao expressivo desempenho de um serviço. Assim, temos duas dimensões de qualidade, que são bastante diferentes em relação à natureza: *Qualidade Técnica* que responde a questão de **o que** o cliente recebe, e a *Qualidade Funcional* que, por outro lado, responde à pergunta de **como** ele recebe. Obviamente, a dimensão de *Qualidade Funcional* não pode ser avaliada tão objetivamente quanto à dimensão técnica. Na realidade, a dimensão funcional é percebida de uma forma muito subjetiva.

O serviço percebido é o resultado da visão do consumidor de um conjunto de dimensões do serviço, alguns dos quais são técnicos e alguns dos quais são funcionais por natureza. Quando este serviço percebido é comparado com o serviço esperado, temos a *Qualidade do Serviço Percebido*, conforme mostrado na Figura 2.1:



Fonte: Adaptado de Grönroos (1984)

Figura 2.1 - Modelo da Qualidade Técnica e Funcional

No entanto, a Figura 2.1 inclui uma terceira dimensão de qualidade, a *Imagem Corporativa*, que, em alguns casos, pode ser vista como uma terceira variável no modelo de qualidade. Portanto a *Imagem Corporativa*, ou às vezes imagem local de um escritório ou de outra unidade organizacional, é de extrema importância para a maioria das empresas de serviço. As expectativas dos consumidores são influenciadas por seu ponto de vista em relação à empresa, ou seja, pela *Imagem*.

A *Imagem Corporativa* é o resultado de como os consumidores percebem a empresa. A parte mais importante de uma empresa, que seus clientes enxergam e percebem, são os seus serviços. Portanto, a *Imagem Corporativa* pode ser esperada para ser construída, principalmente pela *Qualidade Técnica* e a *Qualidade Funcional* de seus serviços. Claro que existem outros fatores que também podem influenciar a imagem, mas eles normalmente são menos importantes.

O trabalho de Grönroos (1984) norteou inúmeros trabalhos subseqüentes, ressaltando pontos importantes que devem ser considerados para que uma empresa de serviços seja competitiva: definir como a qualidade é percebida pelos consumidores e determinar de qual forma a qualidade dos serviços é influenciada.

Havey (1997) defende que a opinião do cliente é o que determina se ele vai voltar, assim como o tipo de boca a boca que será espalhado sobre o serviço.

Pesquisas mostram que 80% dos novos alunos são indicados por alunos antigos. Clientes fiéis recomendam a academia para amigos, parentes, conhecidos. Logo, quem tem mais alunos antigos, também tem mais alunos novos. A recíproca é verdadeira: quem vai embora insatisfeito tende a fazer propaganda negativa. Conta o problema para outras dez pessoas. Mas, raramente, se dirige à secretaria a fim de explicar os motivos do seu descontentamento (SABA, 2006).

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004), a avaliação da distância entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro de retorno de informação do cliente, praticado pelas principais companhias de serviços.

Por causa da presença do cliente na parte das instalações, todo sistema de serviço e ação de serviço tem que ser concebido em termos de garantir a qualidade técnica e a percepção da qualidade pelos clientes. Não há trade-off aqui. Ambos são necessários (HAVEY, 1997).

### **2.2.2 Modelo dos 5 Gaps**

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), o modelo dos 5 *Gaps* (Lacunas) foi desenvolvido com o intuito de auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los (vide Figura 2.2). Sendo assim, os *Gaps* buscam mensurar a discrepância entre:

- 1) as expectativas dos clientes e as percepções dos gerentes sobre estas expectativas (*Gap 1*).

A falha de pesquisa de mercado é a divergência entre as expectativas do cliente e as percepções dessas expectativas pela administração. A falha 1 origina-se a falha de uma compreensão plena por parte da administração sobre como os clientes formulam suas expectativas, com base em várias fontes: anúncios, experiências anteriores com a empresa e seus competidores, necessidades pessoais e comunicação com amigos. Estratégias para minimizar essas falhas incluem a melhoria na pesquisa de mercado, a adoção de uma melhor comunicação entre a administração e seus empregados de linha de frente e a redução do número

de níveis gerenciais que tornam o cliente distante (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

- 2) as percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço (*Gap 2*).

A falha de projeto resulta da incapacidade da administração de formular níveis de qualidade do serviço que correspondam às percepções das expectativas do cliente e na inabilidade de traduzi-las em especificações exeqüíveis. A falha 2 pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção impossibilidade de atender às expectativas do cliente; no entanto, o estabelecimento de metas e a padronização da prestação do serviço podem eliminar essa falha (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

- 3) as especificações da qualidade do serviço e a qualidade do serviço prestado (*Gap 3*).

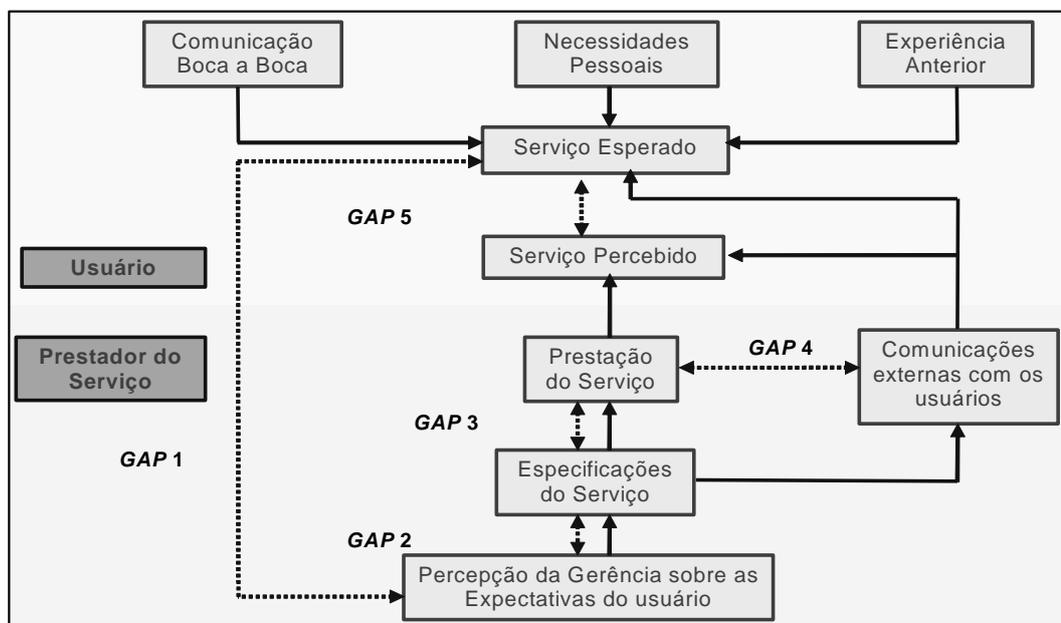
A falha na conformidade ocorre porque o serviço efetivamente prestado não atende às especificações estabelecidas pela administração. A falha 3 pode originar-se de várias razões, entre elas, as falhas da equipe de trabalho, a seleção inadequada de funcionários, o treinamento inadequado e o desenho inapropriado das tarefas (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

- 4) o serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito deste (*Gap 4*).

As expectativas dos clientes de um serviço são formadas por anúncios na mídia e outras comunicações realizadas pela empresa. A falha 4 é a discrepância entre o serviço prestado e o serviço prometido na forma de promessas exageradas e falta de informação fornecida aos funcionários da linha de frente (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

- 5) expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço prestado (*Gap 5*).

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004), a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes é definida como a falha 5. A satisfação do cliente depende de minimizar as quatro falhas que estão associadas com a prestação do serviço.



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Figura 2.2 – Modelo dos 5 Gaps da qualidade em serviço.

### 2.2.3 Modelo SERVQUAL

Ao se analisar o modelo dos 5 *Gaps*, nota-se que estes podem ser mensurados separadamente. Deste modo, a mensuração do *Gap 5* constitui-se na essência da utilização do modelo (ou escala) SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Este modelo é constituído por 22 itens que compõem as cinco Dimensões ou Determinantes da Qualidade, que englobam as dez Dimensões apresentadas por (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985): confiabilidade, receptividade, segurança (competência, cortesia, credibilidade e segurança), aspectos tangíveis e empatia (acesso, comunicação e entendimento do cliente).

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) defendem que as múltiplas Dimensões da qualidade em serviços são captadas pela SERVQUAL. Uma pontuação para a qualidade do serviço é obtida através do cálculo das taxas que os clientes atribuem aos pares de enunciados de Expectativa e de Percepção. Essa pontuação é chamada de falha 5 (ou *Gap 5*).

De acordo com os mesmos autores, como a qualidade do serviço depende dessas duas variáveis, em um modelo de qualidade de serviço é preciso conhecer os recursos e atividades, sob o controle e fora do controle imediato da empresa que têm impacto sobre estas variáveis.

Segundo Freitas (2005), nota-se que atualmente os consumidores estão consultando pessoas que já tenham experimentado um serviço/produto específico, antes de adquiri-lo. Nestas circunstâncias é importante notar que os clientes não avaliam somente os aspectos tangíveis de um produto/serviço, mas também os aspectos intangíveis a ele agregados.

Outra atividade que gera impacto sobre as duas variáveis mencionadas é a experiência anterior com um serviço, pois também influencia as expectativas de um cliente. Já o serviço percebido, por outro lado, é o resultado da percepção do consumidor do serviço em si (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

Para Hayes (1998), as empresas estão interessadas em compreender de forma mais abrangente as percepções de seus clientes. Estas medidas incluem questionários de satisfação do cliente para determinar as percepções e atitudes relativas à qualidade do serviço ou produto recebido.

As avaliações são realizadas através de um questionário que utiliza uma escala do tipo Likert de 7 pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos 'Discordo Totalmente' e 'Concordo Totalmente'. Para cada item do questionário calcula-se o *Gap 5* (A qualidade percebida do serviço -  $Q$ ), definido pela diferença entre as Percepções de desempenho ( $P$ ) e Expectativas ( $E$ ) registradas. Sendo assim temos:

$$Q = P - E.$$

Um item com *Gap* negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, revelando que à luz deste item o serviço prestado está gerando um resultado insatisfatório para os clientes, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Por outro lado, um item com *Gap* positivo indica que o prestador de serviços está prestando um serviço superior ao esperado à luz deste item, superando suas expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Freitas, Bolsanello e Viana (2008) acrescentam ainda que os *Gaps* mais negativos são os considerados mais críticos e de maior prioridade (significa que a diferença entre as percepções de desempenho do serviço e as expectativas quanto ao serviço a ser prestado apresentam os valores mais negativos).

Um elemento crucial da qualidade do serviço, portanto, é continuamente satisfazer ou exceder as exigências do cliente. Em nenhum lugar isto é mais verdadeiro do que na área de qualidade de serviço. A tentação em muitas organizações ao longo dos anos tem sido a de ver aqueles componentes de qualidade subjetivos que se relacionam com serviços como menos importante do que os componentes físicos da qualidade do produto (GOWAN, IBARRECHE & LACKEY, 2001).

Segundo Hayes (1998), conhecer as percepções e as atitudes dos clientes da organização irá aumentar a oportunidade da organização fazer melhores decisões de negócios. Estas organizações vão saber as necessidades ou expectativas dos clientes e serão capazes de determinar se estão cumprindo esses requisitos.

Para Freitas (2005), em resposta a este cenário de competição, muitas organizações têm buscado superar as necessidades e expectativas dos clientes. Estas organizações procuram várias formas de superar a concorrência e garantir a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e serviços. Entretanto, observa-se que a qualidade dos serviços prestados ainda deixa a desejar em muitos aspectos.

Apesar das críticas e deficiências creditadas ao modelo SERVQUAL, é inquestionável o seu impacto no âmbito da avaliação da qualidade de serviços, sendo o modelo mais amplamente aplicado em diversos setores, com resultados positivos, satisfatórios e práticos (FREITAS, BOLSANELLO & VIANA, 2008).

#### **2.2.4 Modelo SERVPERF**

Diversos autores criticam o modelo SERVQUAL. Cronin e Taylor (1992) afirmaram que o SERVPERF, modelo por eles proposto e baseado apenas em medidas da percepção de desempenho do serviço, seria mais adequado para avaliar a qualidade de serviços. Defendem ainda que a qualidade do serviço deve ser medida como uma atitude. Os autores sugerem que a escala SERVPERF é eficiente em comparação com a escala SERVQUAL. Os resultados sugerem que a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação dos consumidores e que a satisfação do consumidor exerce uma influência mais forte sobre as intenções de compra do que a qualidade do serviço.

Por outro lado, segundo Brady, Cronin e Brand (2002), como o constructo 'satisfação' pode ser relacionado ao desempenho positivo (ou negativo) de uma empresa prestadora de serviços, a mensuração da satisfação dos consumidores pode ser uma maneira satisfatória de mensurar a qualidade de serviços. Em particular, essa será a vertente considerada no modelo proposto.

O setor de serviços é responsável pela captação de recursos para as organizações, tornando-se essencial conhecer o grau de satisfação dos consumidores com o desempenho da organização e de seus serviços. As abordagens feitas para se obter o grau de desempenho de um serviço baseiam-se em impressões do consumidor, análises subjetivas, em geral englobam atitudes,

presteza e comportamento de funcionários e atendentes, além de eficácia e eficiência dos serviços prestados.

## CAPÍTULO 3

### O SETOR DE ACADEMIAS

#### 3.1 Definição de academia

Para maior entendimento do trabalho apresentado, se faz necessário o entendimento das definições de academia segundo diversos autores.

Através da Resolução nº 104963, do Ministério do Trabalho, publicada no Diário Oficial da União, de 10 de fevereiro de 1984, à página 2112, Seção I, ACADEMIA pode ser conceituada como a empresa que se dedica a ministrar cursos de ginástica, balé, danças, musculação, lutas e cultura física de modo geral, lecionados por professores diplomados em Cursos Superiores de Educação Física, além da aplicação de duchas, saunas, massagens, mediante orientação em Medicina Desportiva.

A Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho, através da Comissão de Enquadramento Sindical, coloca as academias no 3º grupo do plano da Confederação Nacional de Educação e Cultura (CNEC): estabelecimento de Cultura Física, ou na categoria econômica – estabelecimento de Ensino de Arte, do 1º Grupo – Estabelecimento de Ensino (CAPINUSSÚ & DA COSTA, 1989).

Segundo Toscano (2001), academias de ginástica são centros de atividades físicas onde se presta um serviço de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos, sob supervisão direta de profissionais de Educação Física.

As academias caracterizam-se por oferecer, com fins lucrativos, um espaço adequado para a prática de exercícios físicos. Operam sob a responsabilidade de profissionais de Educação Física que avaliam, prescrevem e orientam a prática de exercícios de forma segura, eficaz, motivante e ética (SABA & ANTUNES, 2004).

De acordo com Capinussú e Da Costa (1989), uma academia funciona como um elo entre os vários segmentos da comunidade em que está inserida. Ao mesmo tempo em que se situa como um estabelecimento disseminador de saúde e bem-estar, cumprindo relevante papel social, educando pela prática esportiva, condicionando fisicamente – e por que não dizer mentalmente – os mais

necessitados e atuando como elemento gerador de empregos, também é um estabelecimento comercial e como tal, deve ser administrado. Deve proporcionar receita para sobreviver.

A grande vantagem das academias é oferecimento de uma atividade física orientada, segura, sistematizada e eficiente, em um ambiente confortável, seguro e salutar (NETO, 1994).

### **3.2 Surgimento das academias**

Em 387 a.C. o filósofo grego Platão (429-347 a.C.) criou uma escola nos jardins consagrados ao herói ateniense Academus, que, embora destinada oficialmente ao culto das musas, teve intensa atividade filosófica. Aquele local, onde se ministrava o ensino das práticas esportivas, lúdicas e prendas, recebeu a denominação de Akademia, em homenagem ao referido herói.

Em nosso país, coube a um japonês, conhecido por Conde Maeda Koma, o pioneirismo de montar, em Belém, a primeira academia em moldes realmente comerciais. Exímio praticante de jiu-jitsu, o Conde Koma dedicou-se ao ensino desta arte marcial a partir de 1914, em uma academia montada em sua própria casa (CAPINUSSÚ & DA COSTA, 1989).

De acordo com Novaes (1991), o surgimento das primeiras academias decorreu do fato das próprias terem a finalidade de atender a um público alvo que buscava aulas de ginástica fora dos clubes.

Não se pode afirmar, mas o aparecimento de academias, como centros de atividade física, deve ter se originado em grandes centros, devido à necessidade de maior segurança, visto que os parques públicos, praças e as ruas tornavam-se perigosos locais para os praticantes, além do crescimento demográfico, tornando esses locais lotados de pessoas, impedindo a livre movimentação. Inicialmente, as academias eram protótipos menores de clubes e centros desportivos, com atendimento personalizado e com poucos alunos. Normalmente, o proprietário era o próprio professor e o espaço para a prática restringia-se a uma sala. A atividade física em academias, tem origem na calistenia, que era uma ginástica onde todos executavam o mesmo movimento, ao mesmo tempo e no mesmo ritmo. Quando essa atividade passa a fazer parte de um ambiente fechado, houve a necessidade

de utilizar-se músicas para acompanhar o movimento e tornar a aula mais motivante (PEREIRA, 1996).

Ferreira (2009) acrescenta que essas academias ofereciam uma variedade de atividades, entre elas: ginástica, musculação dança, artes marciais, capoeira, etc.

O mercado de academias foi iniciado com as pequenas academias, cujos proprietários quase sempre atendiam ao telefone, faziam as matrículas e davam aula, entre outras coisas. Eram os profissionais polivalentes, professores que faziam sucesso com suas aulas e resolviam montar seu próprio negócio (PEREIRA, 2005).

Segundo Novaes (1991), as mulheres tiveram que esperar o aparecimento das academias para a prática da ginástica, uma vez que a única atividade sistemática à sua disposição era a dança. E, os homens, que também se interessavam pela ginástica, só encontravam tal atividade em clubes e na Associação Cristã de Mocós (A.C.M.).

Este mesmo autor afirma que, entre a década de 1930 e o final da década de 1950, o número de academias era relativamente pequeno no Rio de Janeiro. Entretanto, na década de 1960, as academias começam a proliferar nas principais cidades brasileiras, tendo seu auge a partir de 1970. Assim, os profissionais da década de 1960, começaram a buscar novas opções no mercado de trabalho, defrontando-se com a ginástica em academias, uma atividade em plena expansão. Dessa forma, muitos foram os professores de Educação Física que se deslocaram para as academias.

Nos anos 70 e 80, explodiu nas academias a ginástica aeróbica, que prioriza o trabalho cardiovascular (SABA, 2003).

No Brasil, a partir de 1982/83 os programas aeróbicos despertaram o interesse dos profissionais de Ed. Física e graças aos excelentes resultados, os empresários resolvem investir na construção de academias, que são verdadeiros clubes de atividade física orientada, especificamente nas áreas de ginástica e musculação. A partir daí, iniciamos a época das “grandes academias”, onde a preocupação maior é oferecer um espaço amplo, com as últimas novidades em atividade física, com uma atenção dispensada à estrutura física da academia, o “visual”, etc, é claro, tudo isto impulsionado pela indústria do fitness, que observa que as academias seriam um excelente centro para divulgarem os seus produtos (roupas de ginástica, tênis, produtos de beleza, complementos vitamínicos,

aparelhagem de ginástica e musculação, fitas musicais para aulas, fitas de vídeo e etc.) (PEREIRA, 1996).

Nos anos 90, quem ganhou espaço foi a ginástica localizada, que prioriza o trabalho muscular. Mais recentemente cresceu a procura por ginásticas suaves (*yoga*, ginástica postural, *tai-chi chuan*, ginástica com movimentos de animais) com maior enfoque no alongamento, no relaxamento e na meditação (SABA, 2003).

A pesar da ginástica aeróbica ter sido a mola propulsora da atividade física em academias, atualmente, a busca às academias já não é mais direcionada somente às aulas de aeróbica, e sim aos diversos programas oferecidos, dando mais opção aos alunos. As salas de musculação são amplamente procuradas, assim como as aulas de *step*, localizada, graças a uma maior conscientização dos alunos, também, as aulas de flexibilidade (PEREIRA, 1996).

### **3.3 O Mercado Atual de Academias**

A mídia, de certa forma, vem contribuindo para a superlotação das academias de ginástica, uma vez que são várias as revistas, jornais e televisão que divulgam corpos perfeitos e modelados, os típicos “malhados”. Esse fato acaba por contribuir para que haja uma grande procura pelos centros especializados de treinamento, incluindo aí as academias (TAHARA, SCHWARTZ & SILVA, 2003).

De acordo com Capinussú e Da Costa (1989, p. 66), a proliferação de Academias de Ginástica (AG), ou entidades similares, constitui atualmente um fenômeno internacional, observado tanto no mundo capitalista como no socialista, resguardando diferenças de estilo, organização e propósito.

No ano de 1989, Capinussú e Da Costa (1989, p. 63) afirmavam que o número de Academias (ginástica, lutas, danças, etc.) existentes no Estado do Rio de Janeiro é estimado em 6 mil. Os serviços, nestas circunstâncias de proliferação, são bastante diversificados, variando desde a simples sessão de ginástica até a oferta de salas de musculação, piscinas, balé solarium, etc. De acordo com o “Jornal das Academias”, cerca de 50% das Academias exploram o ensino das artes marciais.

Segundo Saba (2006), a tendência atual é a segmentação do mercado. Surgem academias exclusivas para mulheres, outras projetadas para a terceira idade. Além de locais de prática esportiva para quem apresenta necessidades

específicas, como as academias instaladas em clínicas para obesos, cardiopatas, estressados, pessoas que necessitam de reabilitação motora, etc.

Cada vez mais as academias buscam recursos para se transformarem em modernas empresas prestadoras de serviços de aprimoramento e excelência física, fisioterapia, aconselhamento nutricional e práticas desportivas, além de investirem em outras atividades ligadas ao ramo de confecções, alimentação e produtos de beleza (CAPINUSSÚ & DA COSTA, 1989).

Um dos setores que mais cresce na economia mundial, segundo Saba (2006), é o de produtos e serviços voltados para o bem-estar: vitaminas e suplementos nutricionais, alimentos orgânicos, dietéticos e de baixas calorias, cirurgias plásticas, tratamentos cosméticos, medicina preventiva e tudo o que diz respeito à atividade física.

O mercado de aptidão física, que engloba academias e fabricantes de equipamentos para exercícios físicos, movimentou aproximadamente R\$ 3,25 bilhões em 2004. O aumento foi de 8% em relação a 2003. A indústria do bem-estar tem sido citada como uma das tendências de negócios para 2005 (SABA, 2006).

### **3.4 Prática de exercícios físicos em academias**

O sedentarismo da vida moderna, aliado a outros fatores, impôs ao homem, a necessidade de exercitar-se. As pessoas se exercitam porque, cientificamente, provou-se que poderão melhorar sua “qualidade” de vida através de uma atividade física. Além disso, os padrões de beleza atuais, exigem silhuetas magras e bem modeladas. A vontade de preencher as horas ociosas de modo agradável, também contribuiu para aumentar o interesse por exercícios (NETO, 1994).

Para Saba (2006), nunca se falou tanto nos benefícios da prática regular de exercícios físicos. A mídia e os profissionais da área da saúde, em coro, incentivam as pessoas a abandonarem o sedentarismo, eleito pela Organização Mundial da Saúde (OMS) um dos principais inimigos da saúde.

Saba & Antunes (2004) acrescentam ainda que vários são os benefícios advindos da prática de exercício físico. São evidenciados nas três dimensões básicas do ser humano: biológica, psicológica e sociológica. Alguns dos principais benefícios são estes: diminuição da pressão arterial, diminuição da incidência de

doenças cardiovasculares, retardamento do aparecimento de diabetes melito, redução da ocorrência de certos tipos de câncer, aumento da expectativa de vida (tanto sua duração total quanto a da vida saudável), melhora de auto-estima, auto-imagem e autoconceito, diminuição da ansiedade e depressão e melhora da integração social.

De acordo com Correa e Ferreira (2009), um dos fatores que fazem as pessoas procurarem as academias de ginástica é o lazer. Tahara, Schwartz e Silva (2003) acrescentam que o início da prática de qualquer tipo de atividade física depende de um estímulo e/ou incentivo. Influências sociais da família, amigos, entre outros, são de enorme importância nessa etapa. Tais influências são, também, de extrema importância à manutenção da atividade física, pois esse suporte social incentiva o praticante a manter o interesse em continuar fisicamente ativo.

Programas de treinamento especificados por professores precisam ir ao encontro das complexas motivações dos usuários. Este fato é particularmente importante para a maioria das pessoas que começam a frequentar academias, centros esportivos e clubes e param de fazê-lo em poucas semanas (KNIVETON, 2005). Outro problema, segundo Biddle *et al.* (2004) refere-se ao padrão de atitude da maioria dos alunos que frequentam academias não mais do que três vezes por semana. Eles relatam que uma atividade diária, como uma caminhada, em que o indivíduo controla o esforço que o faz perder o fôlego, poderá trazer maiores benefícios.

Um grupo em particular recebe atenção especial, que segundo Briso (2011), trata-se dos frequentadores de perfil mais fugidivo, responsáveis pelas altas taxas de evasão nesse tipo de negócio e grande pesadelo dos donos de academia. Na Bodytech, eles são encaminhados para um plano especial. Os professores chegam a receber treinamentos com noções de psicologia para entender melhor seus clientes fujões. Quem some passa a receber telefonemas do profissional.

Para Saba (2003), nas últimas décadas, as mulheres se tornaram as maiores consumidoras das ginásticas, principalmente devido aos seus efeitos estéticos. E a ginástica em comparação com a musculação, preferida pelos homens como um meio de moldar a silhueta, é quase sempre praticada em aulas coletivas, monitoradas por um professor e com trilha musical. Por muitos anos, as aulas de ginástica foram quase exclusivamente femininas. No entanto, homens e mulheres vão, aos poucos, transitando com maior frequência entre as áreas do exercício

físico; elas se encorajando para a musculação e eles se desinibindo para a ginástica.

### 3.4.1 *Fitness e Wellness*

Basicamente, existem duas filosofias de trabalho utilizadas na prática de exercícios físicos em academias de ginástica. Uma delas compreende a prática da atividade física essencialmente na sua dimensão biológica. É o que se convencionou chamar de *fitness* – um termo bastante conhecido, formado pela junção de duas palavras: *fit*, que significa físico, e *ness*, que quer dizer aptidão (SABA, 2006).

Tal filosofia se preocupa principalmente com força, resistência muscular, flexibilidade, coordenação motora, entre outras. Trata-se, portanto, de um modelo de *performance* basicamente física.

De acordo com Saba (2006), esta filosofia está ligada aos desempenhos físico e atlético. Tem como objetivo principal fortalecer a melhora estética do aluno. A maioria das ações dos profissionais está direcionada para benefícios estéticos. No dia-a-dia do atendimento, os ganhos estéticos (emagrecimento, aumento de massa muscular, etc.) são valorizados em vários momentos. Este modelo prevaleceu até os anos 70 e 80, quando a ênfase no aspecto biológico passou a ser questionada.

Desta forma fica claro que quanto maior é a preocupação das academias apenas com a melhora física do aluno, deixando em segundo plano os benefícios de saúde e bem-estar, mais alto é o risco de desistência do mesmo.

De cada 10 pessoas que se matriculam com um objetivo exclusivamente estético, chega a esta meta, talvez, no máximo, 1 ou dois alunos/cliente (SABA, 2006).

É necessário, então que se fortaleçam as idéias que ultrapassam questões estéticas, abrangendo também aspectos mentais, saúde e bem-estar. Isso porque a prática de exercícios físicos favorece a prevenção de doenças, melhorando a qualidade de vida do praticante.

*Wellness* (bem – estar em inglês) engloba os conceitos de saúde, qualidade de vida e aptidão física, e é mais do que a soma dos três. *Wellness* é o conforto diante da vida, é a concordância com os tipos de desafios e compensações que ela apresenta, é o estado de perfeita satisfação física moral, é a harmonia entre os

pensamentos e as ações de uma pessoa em relação a si mesma e à coletividade. Deve ser o *wellness*, portanto, o principal objetivo de qualquer atividade física (SABA, 2003).

Saba (2006) define *wellness* como o equilíbrio do ser humano com seu ambiente, sua psique, seu corpo. É sentir-se bem, estar satisfeito e motivado, com boa saúde. O novo conceito embute o anterior porque é muito mais amplo. Aplicado aos programas de condicionamento físico, amplia o raio de importância dos exercícios.

O mesmo autor define atitude em prol do bem-estar como: conhecer e respeitar seus limites, evitando pensamentos e ações autodestrutivos. O nível de *wellness* de uma pessoa depende muito de suas escolhas. A prática do exercício físico é parte desse processo. O conceito de *fitness* está dentro do modelo *wellness*. Esse é o modelo que fortalece a permanência dos clientes nas academias e criam inúmeros vínculos além do estético.

### **3.5 Expansão do setor de academias**

Na atual distribuição do tempo entre trabalho e lazer, ficam pendentes, inclusive, as questões de valores, em que as atividades prazerosas e mais livres sempre estiveram em segundo plano em relação à obrigatoriedade do trabalho. É instigante notar o número cada vez mais crescente de revistas especializadas na questão estética e que estimulam a recepção de padrões impostos (TAHARA, SCHWARTZ & SILVA, 2003).

Para Briso (2011), no Rio, manter-se em forma é praticamente uma religião. Em pleno inverno, as academias já começam a ser procuradas por interessados — e, principalmente, interessadas — em garantir o bíceps perfeito, a barriga de tanquinho e as pernas bem torneadas para o próximo verão. Paralelamente, a crescente preocupação com a vida saudável tem atraído um novo público. Os chamados ratos de academia hoje dividem esteiras e piscinas com pessoas mais velhas, pais, mães e até crianças.

Novaes (1991) afirma que, hoje, não só no Rio de Janeiro, como também em muitos outros lugares do mundo, está acontecendo o fenômeno da adesão à prática das atividades físicas. Para onde quer que se olhe, lá estão as pessoas: andando,

correndo, jogando, pedalando bicicletas, ou indo com suas alegres roupas para academia de ginástica.

Em suma, a importância das práticas esportivas para a saúde, motivação e bem estar das pessoas, em especial dos trabalhadores nas empresas, associada ao cenário de crescente competitividade no setor de academias, conduzem à necessidade de avaliar a qualidade dos serviços neste setor.

### **3.6 O papel do professor nas academias**

Um fator que possui extrema importância na qualidade dos serviços prestados pelas academias de ginástica é o professor. Os professores de uma academia podem atrair ou afastar alunos que buscam atenção e orientação por parte deles.

Pereira (1996) defende que é importante que as pessoas que ingressam em academias sejam assistidas por profissionais conscientes, com nível de informação que supra o ato educativo e administrativo.

As queixas, ansiedades e objetivos do aluno devem ser atentamente escutados e cuidadosamente discutidos com o profissional de educação física, fazendo valer o componente pedagógico da sua formação, tentando estabelecer um bom relacionamento, o que resultará em maior grau de aderência às prescrições. Muitas vezes, o desafio maior desse profissional está em ouvir respeitosamente todas as expectativas do programa de condicionamento físico idealizado pelo aluno e convencê-lo a fazer justamente o contrário (TOSCANO, 2001).

Para Saba (2003), um professor comprometido com a educação do corpo do seu aluno deve estar sempre prestando atenção ao que o aluno deseja, necessita e sente, mesmo que este não diga. Muitas vezes o aluno sequer sabe o que procura, e o professor tem de ter ferramentas para ajudá-lo a descobrir.

A diferença é a essência da competição. O sucesso vai para aquele que se diferencia de maneira que atraia para si numerosos alunos, destaque para dar cursos, etc. O professor se diferencia quando possui um estilo próprio de dar aula, de se relacionar com seus alunos, chamando-os pelo nome, preocupando-se quando os mesmos faltam, utilizando músicas e movimentos que caracterizem e

identifiquem o seu estilo (professor), é claro que sem esquecer da fundamentação teórica de seu trabalho (PEREIRA, 1996).

Desta forma, Saba (2006) afirma que o professor tem que ser motivador e, ao mesmo tempo, demonstrar um nível de conhecimento elevado, para que o aluno o respeite e confie no seu programa de treinamento. É a combinação equilibrada do conteúdo e da forma que determina a competência técnica do professor.

É importante salientar que neste mercado, em constantes transformações, os professores de academias que não estudam, não mantêm-se atualizados, mesmo sendo bons na atuação prática, são substituídos por professores mais jovens e nas mesmas condições, a cada quatro anos, aproximadamente; enquanto que os que estão fundamentando as suas aulas práticas, estudando e participando de cursos, permanecem na área por mais tempo, além de serem professores de destaque em seu meio profissional, por apresentarem um trabalho diferenciado e seguro (PEREIRA, 1996).

Existe falta de adequação dos cursos superiores de Educação Física que insistem em ignorar a importância da atividade física nas academias sob o ponto de vista de saúde, educacional e centro de pesquisa. Desta maneira, a maioria dos profissionais de academias são obrigados a aprenderem por “tentativa e erro” desperdiçando um tempo enorme de suas vidas profissionais, que poderia estar sendo dedicado ao aprofundamento de conhecimentos profissionais (PEREIRA, 1996).

Dentre as academias, existem aquelas com real ausência de profissionais capacitados onde constata-se, por exemplo, pessoas leigas em Educação Física ministrando aulas; ex-atletas sem formação universitária; pessoas que entendem a Educação Física como apenas “movimentação do corpo” e se acham no direito de ministrar aulas; professores desatualizados ou despreparados em relação à sua atuação. (PEREIRA, 1996).

É importante que o gerente saiba recompensar os seus bons funcionários; incentivá-los a trazerem novas idéias; dar-lhes espaço de atuação e assegurar-se de que os mesmo estão felizes com as condições de trabalho (espaço, salário, etc.).

O lucro é um requisito, não um propósito da academia, o que seria, moralmente, vazio. A academia deve ter um objetivo maior, que é também ser uma instituição de ensino e pesquisa, para justificar moralmente a sua existência. É importante planejar em marketing para que possamos estar atentos às mudanças de

comportamentos dos consumidores de nossos serviços; as relações com os alunos; transformar problemas em oportunidades; ter uma boa análise ambiental (variáveis econômicas, tecnológicas e operacionais), para se fazer previsões para o próximo período; para atingir o mercado-alvo (PEREIRA, 1996).

Segundo Saba (2003), o empresário deve respeitar os profissionais gabaritados para desenvolver um trabalho de excelência. O resultado será o sucesso empresarial e a qualidade dos serviços para o cliente.

## CAPÍTULO 4

### O DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

As academias também enfrentam dificuldades no desenvolvimento do negócio. Essas dificuldades relacionam-se principalmente ao surgimento de novos concorrentes e a alta taxa de *turnover* de alunos (CORRÊA e FERREIRA, 2009).

#### 4.1 Surgimento de novos concorrentes

De maneira geral, pode-se praticar atividade física em qualquer lugar onde haja espaço suficiente e seguro. Logo, a Educação Física está onde quiserem que ela esteja: dentro de empresas, como forma de promoção da saúde dos funcionários; em hotéis, como um serviço diferenciado, ainda para poucos; em hospitais, clínicas e spas, como forma de tratamento de problemas de saúde ou recuperação do bem-estar; em parques e praças, numa democratização dos espaços saudáveis; e até dentro dos condomínios e residências, para quem prefere privacidade (SABA, 2003).

Para Saba (2006), as escolas, por exemplo, passam a oferecer, além das aulas de Educação Física, um serviço adicional aos seus alunos, familiares e, eventualmente, até para a comunidade. Como nas grandes cidades se perde muito tempo no trânsito, a possibilidade de se exercitar na própria casa ou na academia do prédio parece atraente.

Segundo Novaes (1991), várias são as opções de quem busca uma atividade física, sendo uma delas as academias de ginástica. Corrêa e Ferreira (2009) acrescentam ainda que os possíveis novos concorrentes neste ramo de academias são: centros esportivos de grandes empresas internacionais, cujas marcas têm força para influenciar potenciais clientes (*Reebok*, *World Gym* e *Gold Gym*, por exemplo); hotéis e universidades, que operam as próprias academias; empreendedores individuais associados a financistas que dispõem de um elevado investimento inicial para instalar uma academia de grande porte e oferecer um serviço de qualidade com equipamentos e tecnologia inovadora; e, novos

empreendimentos imobiliários que surgem de forma bastante agressiva, com salas de *fitness* modernas e cujo custo de aquisição é diluído entre todos os compradores do imóvel.

Clínicas estéticas, segundo Saba (2006), também dispõem de academias para favorecer a perda de peso, reduzir a celulite e melhorar a definição dos músculos.

As academias tornaram-se locais alternativos à prática individual de atividades ao ar livre, como também um local para pessoas que procurariam clubes, por gostarem das atividades desportivas de caráter coletivo. No entanto, os clubes exigem para a prática do desporto, elevado nível de destreza, em função de uma política elitista, o que levaria as pessoas a voltarem-se para as academias (NOVAES, 1991).

Saba (2006) acrescenta ainda que os clubes, em geral voltados tanto para os esportes como para a área social, perderam sócios nos últimos 25 anos, enquanto o mercado de academias cresceu. Percebendo a necessidade de se reestruturarem, começaram a investir na construção de academias dentro do seu espaço físico.

Assim como em muitos outros setores de prestação de serviços, o setor de academias está se tornando cada vez mais competitivo. Neste contexto, os empresários do setor devem observar tendências do mercado, tais como: o surgimento de novas modalidades de esportes e atividades físicas, novos equipamentos, etc. Além disso, é fundamental que sejam implementadas ações que visem atrair e manter os alunos nas academias.

Para Pereira (2005), as transformações do mundo contemporâneo estão obrigando as academias a repensar a forma de gerenciar seus colaboradores. Novos concorrentes, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e uma sociedade voltada para a competição ditam o ritmo das atividades nos negócios.

Conscientes do mercado promissor e da crescente demanda, é cada vez maior o número de empresários que investem nesse segmento. Em função desse crescente número de academias, Magro (2009) diz que é necessário que se faça algo a fim de se firmar nesse mercado disputado, pois diante de toda essa oferta, os consumidores se tornaram mais exigentes, intensificando a competição e a concorrência do mercado esportivo.

Neste contexto, Zanette (2003) relata que muitas academias ampliaram seus horários de funcionamento, abrindo às seis horas da manhã e fechando às vinte e quatro horas, possibilitando às pessoas que tem uma jornada de trabalho muito extensa realizar uma atividade física. Como a maioria das pessoas possui uma rotina de trabalho de pelo menos seis horas diárias, o turno de maior fluxo nas academias é o da noite. É nesse período que as academias oferecem o maior número de modalidades esportivas. Por outro lado, também é neste período que ocorrem os principais 'gargalos' na prestação de serviços em academias.

Atualmente, há cerca de 7000 academias no Brasil. A oferta se diversificou tanto que é possível encontrar locais com mensalidades variando entre R\$ 10 a R\$1000. Enquanto alguns possuem instalações e equipamentos de primeira linha, outros podem ter chão de terra batida. O importante é que todos estes centros esportivos operem sob responsabilidade de profissionais de Educação Física, encarregados de avaliar, prescrever e orientar a prática de exercícios de forma segura, eficaz, motivadora e ética (SABA, 2006).

As seis maiores cadeias do ramo, segundo Briso (2011), juntas, não chegam a totalizar 17% desse mercado. Os valores de aluguel em áreas nobres de cidades como Rio de Janeiro e São Paulo, por exemplo, superam os de Nova York e Paris. Os impostos sobre a importação dos equipamentos chegam a triplicar seu preço.

Tabela 4.1 – As três maiores redes de academias brasileiras.

	<b>Sede</b>	<b>Fundação</b>	<b>Alunos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Faturamento</b>
<b>1º BODYTECH</b>	Rio de Janeiro	1994	50.000	25	172
<b>2º BIO RITMO</b>	São Paulo	1995	40.000	23	142
<b>3º COMPANHIA ATHLETICA</b>	São Paulo	1985	30.000	15	80

Estimativa em milhões de reais.

Fonte: Adaptado de Briso (2011).

Tabela 4.2 – Principais redes de fitness, por número de unidades.

		<b>Sede</b>	<b>Número de unidades</b>
1º	<b>FITNESS FIRST GROUP</b>	Inglaterra	474
2º	<b>24 HOUR FITNESS</b>	Estados Unidos	419
3º	<b>LA FITNESS</b>	Estados Unidos	360
4º	<b>BALLY TOTAL FITNESS</b>	Estados Unidos	300
5º	<b>GOOD LIFE FITNESS CLUBS</b>	Canadá	216
6º	<b>KONAMI SPORTS &amp; LIFE</b>	Japão	210
7º	<b>HEALTH CITY</b>	Holanda	203
8º	<b>VIRGIN ACTIVE</b>	Inglaterra	194
9º	<b>B-FIT</b>	Turquia	164
10º	<b>TOWN SPORTS</b>	Estados Unidos	158

Fonte: Adaptado de Briso (2011).

Para Neto (1994), abrir uma academia é um processo relativamente fácil. Segundo ele, não existem no país leis específicas regulamentando o setor. Os governos não realizam exigências especiais, com exceção de um ou outro estado, mas nada muito significativo. Como resultado, temos a proliferação das mesmas. Abrir uma academia é tão simples quanto montar um salão de beleza. O difícil é obter sucesso, independentemente do tipo de negócio.

Nos dias atuais, nenhum negócio pode ser administrado de maneira amadora. A concorrência avança cada dia mais rumo ao profissionalismo, e as empresas de sucesso têm todas uma característica em comum: administração profissional, em que os parâmetros são analisados de acordo com o mercado e os

colaboradores são orientados para os resultados e metas a serem atingidos (PEREIRA, 2005).

Em função disso, Saba e Antunes (2004) afirmam que, é importante conhecer um pouco sobre a concorrência para verificar a procedência do cliente interessado nesses serviços e assim destacar, pela diferenciação, o que oferecem em suas academias. Além disso, as instalações da concorrência servem como argumentos de negociação durante a venda.

De acordo com Saba (2006), não se pode deixar de fazer uma análise minuciosa da concorrência. Por acaso o gestor sabe o que a academia do outro lado da rua oferece em termos de equipamentos, quantidade, qualidade, variedade de serviços? Quem está bem informado argumenta com mais precisão na hora de vender um plano.

A concorrência deve ser analisada de modo que a academia se posicione claramente em relação aos competidores próximos, e o resultado deve ser relatado para que todos os colaboradores conheçam os pontos fortes e fracos da empresa perante o mercado (SABA & ANTUNES, 2004).

Segundo Saba (2006), tecnologia, preço, localização e qualidade do atendimento. Esses são os fatores que mais pesam na competição entre academias – embora não obrigatoriamente nesta ordem. As academias têm uma parcela considerável da população a conquistar, o que significa um grande potencial para crescer no mercado.

Assim, como as academias devem adaptar-se às mudanças, os profissionais também o devem, já que o novo milênio demanda qualidade e produtividade. Mais do que nunca, as pessoas precisam ser inteligentes e criativas, com idéias novas, viáveis e produtivas, espírito sistêmico, visão prospectiva e maturidade para negociar conflitos e interesses. Os indivíduos devem ter capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados; devem ter iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação às novas situações, com disponibilidade e energia para um trabalho árduo (PEREIRA, 2005).

De acordo com Saba (2006), as corporações implantam programas de qualidade de vida, que incluem a prática dos exercícios físicos. Muitas vezes, montam academias terceirizadas, abertas aos colaboradores e, eventualmente, aos familiares.

É importante salientar que os objetivos de uma academia, enquanto empresa com fins lucrativos, além dos educacionais, é atrair e manter alunos, e para isto, deve oferecer os serviços que as pessoas querem e valorizam, a preços convenientes e sob condições, razoavelmente, atrativas, em relação ao que é oferecido pela concorrência e a uma proporção de alunos que seja suficiente para possibilitar esses preços, excedendo os seus custos, em quantidade e com regularidade, situando-se lado a lado ou à frente da concorrência (PEREIRA, 1996).

## **4.2 A alta taxa de *turnover* dos alunos**

Em relação a alta taxa de *turnover* dos alunos nas academias, Pereira (2005) diz que nunca as academias sentiram tanto a evasão de seus clientes como nos últimos três anos. Muitos falam em retenção, outros em fidelização e, ultimamente, manutenção. O que é importante entender é que as academias estão perdendo alunos e precisam entender o que acontece com o seu negócio-academia e o que fazer para reverter esse quadro.

Novas modalidades de ginástica e outras febres que variam a cada estação não são suficientes para despertar a aderência na maioria das pessoas. A academia concorre com o descanso no sofá, o conforto do lar, o happy hour, o restaurante, o trabalho, etc. Fora outro concorrente sempre citado: a falta de tempo (SABA, 2006).

Saba (2003) diz que metade das pessoas que iniciam programas de exercícios físicos abandona a prática após um período de seis meses a um ano. A rotatividade de alunos nos centros de prática é enorme, sugerindo que o motivo inicial pode trazer uma armadilha: ser insuficiente para a manutenção do hábito.

A definição de aderência, segundo Saba (2006), é um conjunto de determinantes pessoais, ambientais e características do exercício que propiciam a manutenção da prática física por longos períodos de tempo, a fim de elevar a qualidade de vida de um indivíduo e garantir-lhe mais saúde e satisfação. Logo, não basta iniciar a prática esportiva. É preciso prosseguir para que estas atividades se tornem parte da vida. É fundamental que as pessoas tornem a prática física parte de seus hábitos diários.

A aderência é o ápice de um processo que culmina com a prática do exercício físico inserido no cotidiano de um indivíduo. Nasce do comprometimento

dos praticantes com a rotina programada de treinamento. Surge quando o exercício vira um hábito, ou um vício positivo, como se costuma dizer, e desperta uma disciplina que abre a possibilidade de se engajar também em outras atividades benéficas à saúde e ao bem-estar (*wellnes* ).

O que leva alguém a se manter constantemente em atividade física é o hábito. Para desenvolvê-lo, as pessoas precisam gostar não só do resultado. Têm que se apaixonar pelo processo, no dia-a-dia. O prazer deve estar não só no objetivo final a ser alcançado – melhor forma física, equilíbrio da saúde, alívio do estresse -, mas em toda fase preparatória (SABA, 2006).

Saba & Antunes (2004) defendem que diminuir a rotatividade de clientes aumenta a aderência. Valorizar o cliente aumenta a aderência e sempre traz lucro.

Em relação a essa sazonalidade no setor de academias de ginástica, Pereira (2005) afirma que a segunda quinzena de dezembro e a primeira de janeiro são as que apresentam a maior queda no número de alunos. Ao final de abril começa a ocorrer um declínio suave até o mês de julho, começando essa curva a tornar-se ascendente a partir da segunda quinzena de julho, aumentando vigorosamente a subida no número de alunos em setembro, e um novo pico de ingresso em novembro. As condições climáticas, greves etc. também prejudicam o ingresso de alunos na academia. O maior volume de visitação à academia ocorre na primeira semana do mês, por ocasião do recebimento dos salários. Outra época importante em visitação ocorre entre os dias 20 e 25, devido ao recebimento de vale salarial.

A integração entre as diversas áreas e profissionais da academia é um antídoto para um dos maiores problemas atuais deste mercado: a rotatividade.

Devido a todos esses fatores, o gestor tem que transformar o ambiente da academia num espaço agradável. Isso envolve desde a arquitetura do lugar até as pessoas que trabalham ali dentro. Então, mesmo que se canse das atividades, a pessoa permanece na academia porque sente prazer durante a prática (SABA, 2006).

Para Pereira (2005), a academia deve desenvolver-se continuamente, pois é marcada por ciclos de vida mais curtos, concorrências crescentes e rápidas mudanças no ambiente externo. Nenhuma academia pode apoiar-se com segurança no mercado atual.

Neste sentido, este trabalho apresenta um estudo de caso no qual empregou-se o modelo proposto para avaliação da qualidade dos serviços em uma

academia de ginástica localizada no município de Campos dos Goytacazes, segundo a percepção dos usuários (alunos).

## CAPÍTULO 5

### MODELO PROPOSTO

A proposta do modelo desenvolvido nesse estudo é que este seja aplicável a uma diversidade de academias, independente das atividades físicas oferecidas e do porte da mesma. Eventualmente itens específicos podem ser inseridos (ou excluídos) do modelo de acordo com o interesse do pesquisador ou do gestor/proprietário da academia.

O desenvolvimento deste modelo se originou dos estudos realizados por Linhares e Freitas (2010).

#### 5.1 Objeto da avaliação

Para a confecção do modelo para avaliação da qualidade de serviços em academias, segundo a percepção da satisfação dos usuários (alunos), primeiramente, foram definidas as atividades físicas que teriam os seus serviços avaliados. Neste sentido, verificada a existência de usuários que praticam uma determinada atividade física (musculação, por exemplo), houve a necessidade de associar os julgamentos desses usuários ao desempenho dessa equipe. A pesquisadora também considerou outras informações que poderiam ser relevantes ao problema, tais como: o dia/horário em que o usuário pratica as atividades com maior frequência, o dia/horário da coleta de dados, etc.

#### 5.2 Dimensões e Critérios

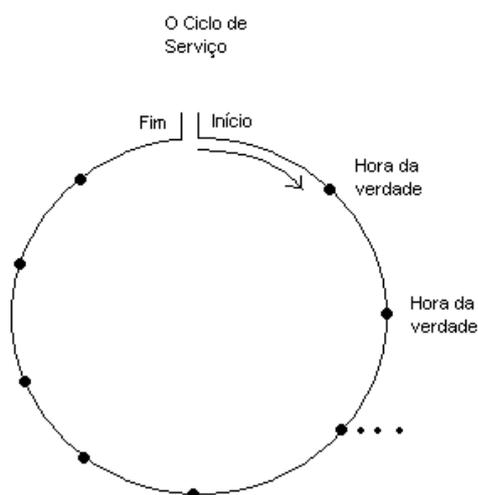
Além de considerar a literatura científica existente, uma das formas usualmente utilizadas para definir as dimensões e critérios (itens) relevantes à avaliação da qualidade de um serviço particular consiste em identificar os *Momentos da Verdade* da prestação do serviço.

Segundo Albrecht (1998), um *Momento da Verdade* representa qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do serviço. O ponto de vista de administração de serviços sugere que essas muitas horas da verdade representam as pedras fundamentais do “produto” serviço. O *Momento da Verdade* é o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente. A somatória de todas as horas da verdade possíveis experimentadas por seus clientes, humanas ou não, transforma-se em sua imagem em termos de serviço.

Para Havey (1997), os clientes fazem a sua mente durante estes "*momentos da verdade*" que ocorrem durante os encontros de serviço.

Cada momento da verdade representa uma interação entre um cliente e um prestador do serviço; cada um tem um papel a desempenhar em um ambiente preparado pela organização de serviço (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

Uma cadeia contínua de *Momentos da Verdade* constitui um *Ciclo de Serviços*, que é a configuração natural e inconsciente que está “na cabeça do cliente” e que pode não ter coisa alguma a ver com o enfoque “técnico”. Esse ciclo representa o serviço tal como experimentado pelo cliente (ALBRECHT, 1998). Vide Figura 5.1.



Fonte: Adaptado de Albrecht (1998).

Figura 5.1 - *Ciclo de Serviços*

No *ciclo de serviços*, que é a reunião de todos os *Momentos da Verdade* vivenciados pelo cliente, um único momento desastroso compromete todo o ciclo. Como um elo fraco que se rompe mesmo que a corrente seja forte. A resistência de uma corrente é definida pelo seu elo mais frágil. O sucesso da academia depende do excelente desempenho de cada momento da verdade (PEREIRA, 2005).

Para Albrecht (1998), às vezes, o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro. Desta forma, o conceito de ciclo de serviço permite às pessoas ajudarem o cliente fazendo com que reorganizem suas visões mentais do que se passa.

Segundo o mesmo autor, assim como o conceito de horas da verdade, o de ciclo de serviço é uma idéia muito poderosa para ajudar o pessoal que presta serviços a mudar seus pontos de vista e encarar as coisas como os clientes as vêem. A análise e o aperfeiçoamento de ciclos de serviço é uma parte fundamental do processo de “engenharia” da administração de serviços.

Academias e Clubes Esportivos são prestadores de serviços. Portanto, devem estar focados nas reais necessidades do cliente. Disso depende a sua sobrevivência (SABA, 2006).

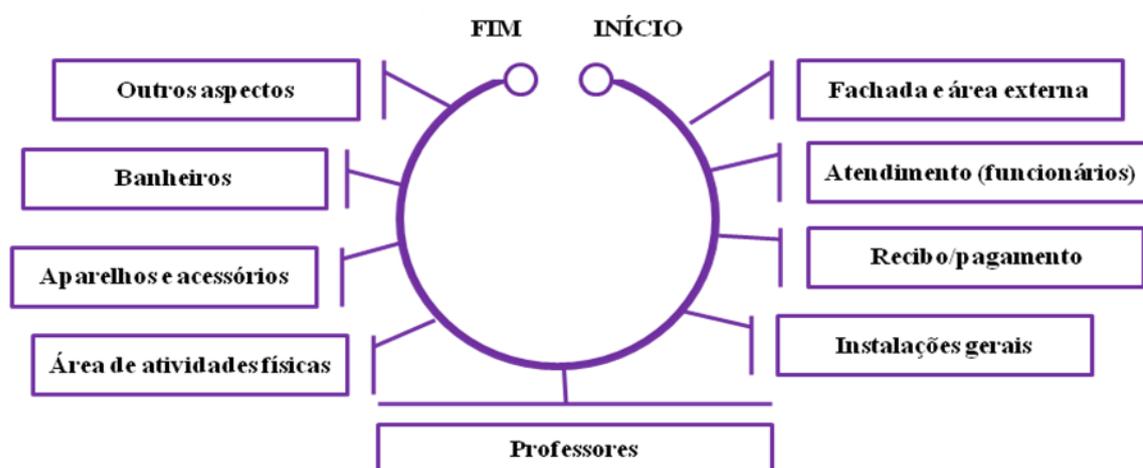
Neste contexto, tanto os clientes finais do serviço (clientes externos), quanto os funcionários da empresa (clientes internos) constituem em importantes elementos para medição e avaliação do serviço fornecido. Particularmente, os funcionários da organização são as pessoas mais capacitadas para detectar a “qualidade percebida” pelo cliente resultante dos *Momentos da Verdade*. Ou seja, eles são mais capazes de detectar se um determinado serviço não é bem recebido pelo cliente ou não é bem executado (FREITAS, 2001).

De acordo com Saba e Antunes (2004), a empresa como um todo precisa entender profundamente do negócio para atender às necessidades do cliente e assim ajudá-lo a conquistar seus objetivos e realizar seus desejos. É isso que o motivará a freqüentar semanalmente ou mesmo diariamente a academia, proporcionando o resultado tão desejado.

Atentas a essa realidade, as academias devem saber que a meta é o consumidor. Porém, não basta tentar atraí-lo apenas pela beleza ou carisma dos professores, ou com todo um figurino de roupas e adereços; é necessário ter consciência que por trás de todo o produto, há uma corporação; as técnicas, as máquinas e os empregados são uma garantia da qualidade desse produto ou

serviço. É preciso atrair o consumidor para a academia pela qualidade, preço e benefícios que o serviço oferece (MAGRO, 2009).

No âmbito do problema abordado, a Figura 5.2 apresenta o *Ciclo de Serviços* elaborado para uma academia de ginástica. Por meio desta figura, pode-se perceber que entre o início e o fim do ciclo, existem vários *Momentos da Verdade*, não sendo eles, isolados e sim diretamente relacionados entre si. Vale ressaltar que a vivência de um Momento da Verdade é uma experiência única para cada cliente, pois cada cliente tem necessidades, desejos, expectativas e percepções distintas.



Fonte: Linhares e Freitas (2010).

Figura 5.2 - *Ciclo de Serviços* para uma academia de ginástica.

Para uma melhor compreensão, a tabela 5.1 apresenta os *Momentos da Verdade* destacados anteriormente e alguns critérios que podem ser observados e monitorados pelos gestores das academias.

Tabela 5.1 – *Momentos da Verdade* e critérios a observar e monitorar.

<b>MOMENTOS DA VERDADE</b>	
<b>Fachada e área externa</b>	Acesso, estacionamento, limpeza, segurança para o veículo, iluminação na entrada, beleza e conservação da fachada, localização.
<b>Atendimento (funcionários)</b>	Cordialidade, presteza, exatidão nas informações, tempo de espera para início do atendimento, tempo para realização do atendimento.
<b>Recibo (pagamento)</b>	Legível, limpeza, correto.
<b>Instalações Gerais</b>	Limpeza, conservação, iluminação.
<b>Professores</b>	Presteza, educação, quantidade, competência, atuação frente a problemas e reclamações, exatidão das informações, tempo de espera para início do atendimento, acompanhamento dos alunos, atualização das fichas dos alunos.
<b>Área de atividades físicas</b>	Limpeza, conforto térmico, aparência, conforto das instalações, iluminação.
<b>Aparelhos e acessórios</b>	Quantidade, variedade, conservação, facilidade na utilização, localização, funcionalidade, disponibilidade de material de limpeza.
<b>Banheiros</b>	Conservação, tamanho das instalações, limpeza, produtos de limpeza, iluminação.
<b>Outros Aspectos</b>	Lanchonete, cadeiras, água disponível.

Fonte: Linhares e Freitas (2010)

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004), um aspecto fundamental da prestação de serviço é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo.

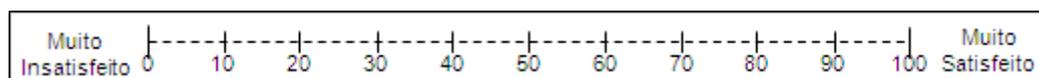
Há diversos fatores que atrapalham a aderência ao exercício. A figura do professor (que nem sempre agrada), o ambiente, o local da prática mal localizado ou com arquitetura inadequada, as pessoas que o freqüentam, o atendimento na recepção, a sensação de inaptidão para a atividade proposta, a música ambiente, o cheiro, enfim, muitas coisas podem incomodar e levar à desistência (SABA, 2003).

Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorrem nas *instalações de frente* da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com a decoração interior, mobília, leiaute, nível de ruído e até as cores podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004).

Sendo assim, através do entendimento do ciclo de serviço e dos *momentos da verdade*, as eventuais falhas ocorridas podem ser mais facilmente identificadas e, mediante a tomada de ações corretivas e preventivas, estas podem ser evitadas de forma a proporcionar um serviço de melhor qualidade (FREITAS 2001).

### 5.3 Escalas de julgamento de valor

O presente modelo propõe a utilização de uma escala não-comparativa contínua que, segundo Marconi e Lakatos (2005), permite que o avaliador não fique restrito a fazer escolhas entre conceitos previamente fixados pelo pesquisador (Vide Figura 5.3).



Fonte: Linhares e Freitas (2011)

Figura 5.3 – Escala utilizada no instrumento de pesquisa.

Vale ressaltar que, segundo Albernaz e Freitas (2010), a utilização desse tipo de escala não é comum em trabalhos de avaliação em qualidade de serviços, mas o seu uso possibilita que o tratamento dos dados utilize mais ferramentas estatísticas e de classificação, além de permitir ao avaliador a possibilidade de expressar a sua satisfação de forma menos restrita.

No instrumento de coleta de dados, as escalas apenas apresentarão conceitos nos dois extremos: muito insatisfeito e muito satisfeito (para mensuração do grau de satisfação), permitindo que o avaliador (aluno) escolha o nível de satisfação, percebido por ele, em uma escala de 0 a 100 tornando a avaliação mais confiável estatisticamente.

#### **5.4 Conjunto de Usuários**

O conjunto de usuários deve ser composto de alunos matriculados na academia. A avaliação dos serviços deve ser realizada segundo a percepção desses usuários, medindo a satisfação dos mesmos em relação aos serviços prestados.

Em geral, é relevante captar informações dos usuários, tais como: faixa etária, gênero, nível de escolaridade, frequência na academia, etc., o que permite ao pesquisador obter ainda mais informações a respeito do aluno e possa realizar maior quantidade de análises.

#### **5.5 Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados**

Neste trabalho foi elaborado um questionário para auto-preenchimento, estruturado, não disfarçado e com questões abertas e fechadas. No modelo de avaliação em questão, propõe-se um questionário estruturado em dois blocos, que se encontram nos anexos A e B, respectivamente:

- Bloco I (composto de itens que visam estabelecer um perfil do usuário/avaliador); e
- Bloco II (composto de itens/critérios à luz dos quais os avaliadores expressarão o seu Grau de Satisfação com os serviços da academia e itens

que visam mensurar, respectivamente, o Grau de Satisfação Geral do usuário e a sua intenção de indicar a academia a um amigo).

Como o preenchimento do formulário deve ser realizado individualmente por cada avaliador, especial atenção deve ser dedicada à construção do mesmo. Segundo Mattar (1999), instrumentos de coleta de dados mal elaborados constituem uma das principais fontes de erros não amostrais na pesquisa. Neste contexto, no questionário desenvolvido, as questões foram redigidas com afirmações favoráveis (positivas), evitando-se palavras tendenciosas, tais como: termos que indicassem totalidade (nenhum, todos, etc.), advérbios de frequência (sempre, nunca, etc.) e advérbios de intensidade (muito, pouco, etc.).

## **5.6 Procedimento de Estabelecimento de Índices**

O bloco II do instrumento de pesquisa é composto de critérios à luz dos quais os avaliadores expressaram o seu Grau de Satisfação com os serviços da academia, distribuídos em forma de sentenças. Tais critérios foram estipulados a partir de visitas frequentes à academia pesquisada para que fosse possível se determinar os *Momentos da Verdade* existentes e, em seguida, fosse elaborado o *Ciclo de Serviços*.

Além da realização de pesquisas bibliográficas, foi realizada uma análise dos itens relevantes presentes neste *Ciclo de Serviços*, anteriormente elaborado, para a construção do Bloco II do instrumento de coleta de dados. Os critérios utilizados na pesquisa estão apresentados na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 – Dimensões e critérios utilizados na avaliação dos serviços em academias.

<b>Crítérios</b>
Cr1. Limpeza da academia.
Cr2. Conforto térmico da academia.
Cr3. Aparência física da academia.
Cr4. Conforto das instalações.
Cr5. Localização da academia.
Cr6. Estacionamento da academia.
Cr7. Atendimento da secretaria.
Cr8. Competência dos professores.
Cr9. Atuação dos professores frente a problemas e reclamações.
Cr10. Exatidão nas informações prestadas pelos professores.
Cr11. Quantidade de professores disponíveis.
Cr12. Tempo de espera para início do atendimento.
Cr13. Educação dos professores.
Cr14. Professores perto dos aparelhos para esclarecer dúvidas.
Cr15. Quantidade de aparelhos disponíveis.
Cr16. Funcionalidade dos aparelhos.
Cr17. Disponibilidade de material de limpeza dos aparelhos.
Cr18. Localização dos aparelhos.
Cr19. Facilidade na utilização dos aparelhos.
Cr20. Conservação dos aparelhos.
Cr21. Variedade de aparelhos.
Cr22. Manutenção dos aparelhos.

Fonte: Linhares e Freitas (2010)

Considerando que  $GS_{ij}(X)$  representa o Grau de Satisfação estabelecido pelo avaliador  $i$  ( $i = 1, \dots, m$ ) com o desempenho do serviço “X” avaliado à luz do critério  $j$  ( $j=1, \dots, n$ ), os julgamentos foram agregados para compor os índices contidos na Tabela 5.3.

Tabela 5.3 – Índices relacionados ao Grau de Satisfação.

Índice	Significado
(1) $\overline{GS}(X)_j = \sum_{i=1}^m GS_{ij}(X) / m$	Grau de Satisfação Médio dos $m$ avaliadores (alunos) com o desempenho dos serviços avaliados à luz do critério $j$ .
(2) $\overline{GS}(X) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m GS_{ij}(X) / m \times n$	Grau de Satisfação Médio dos $m$ avaliadores (alunos) com o desempenho dos serviços avaliados à luz de todos os critérios.

Fonte: Linhares e Freitas (2011)

## 5.7 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

Inicialmente é recomendada a realização de um pré-teste, no qual o questionário será aplicado a uma amostra de usuários. Os dados coletados serão tabulados e analisados, com o intuito de: verificar a confiabilidade do instrumento, identificar itens/critérios de difícil compreensão pelos usuários; verificar a possibilidade de reduzir o número de variáveis do modelo, dentre outros estudos de interesse. Para tanto, serão utilizadas as técnicas estatísticas compatíveis a cada situação. Uma vez identificadas possíveis irregularidades, os devidos ajustes serão incorporados ao modelo / questionário.

## CAPÍTULO 6

### ESTUDO DE CASO

#### 6.1 Objeto Avaliado

O estudo de caso buscou investigar a aplicação do modelo proposto em uma academia de ginástica fundada há 18 anos e localizada na cidade de Campos dos Goytacazes/RJ, com aproximadamente 500.000 habitantes.

A academia se encontra em um bairro central onde se torna um ponto de referência na prática de atividades físicas e possui infra-estrutura para atender confortavelmente 800 usuários, embora atualmente tenha cerca de 700 alunos matriculados que variam de acordo com o gênero e faixa etária. O horário de funcionamento é de segunda-feira à sexta-feira, de 6:30h às 13:30h e das 15:00h às 22:00h, e aos sábados de 9:00h às 13:00. Dentre suas atividades, apresenta 'Pilates' e 'Serviços Estéticos' como serviços terceirizados.

#### 6.2 Coleta de Dados

Primeiramente, analisou-se quais seriam as atividades físicas que teriam os seus serviços avaliados para que, posteriormente, se pudesse associar os julgamentos desses usuários ao desempenho dessa equipe. As atividades oferecidas pela academia pesquisada foram: musculação, *jump*, *body combat*, ginástica localizada, *step*, esteira, bicicleta, aeróbica, *gap* e alongamento.

A coleta de dados foi realizada nos meses de julho e agosto de 2010 e teve como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados pela academia, segundo a percepção dos alunos. Os alunos foram abordados pela pesquisadora antes ou depois da realização da atividade física.

Por meio de um questionário de auto-preenchimento, foram contabilizados 76 alunos respondentes que realizam diversas modalidades oferecidas pela academia, pertencem a faixas etárias variadas e são moradores de diferentes

bairros da cidade. Os alunos forneceram dados pessoais, opiniões a respeito dos serviços prestados pela academia, além de terem a liberdade de fazer algumas observações. A abordagem a esses alunos foi realizada nos diferentes turnos de funcionamento da academia para que a pesquisa não se tornasse tendenciosa.

O tempo médio de preenchimento dos questionários foi de aproximadamente dez minutos, sendo que a pesquisadora permaneceu próxima aos respondentes para esclarecimento de eventuais dúvidas. Os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica, com o objetivo de calcular os Índices estabelecidos e proceder a análise e interpretação dos dados.

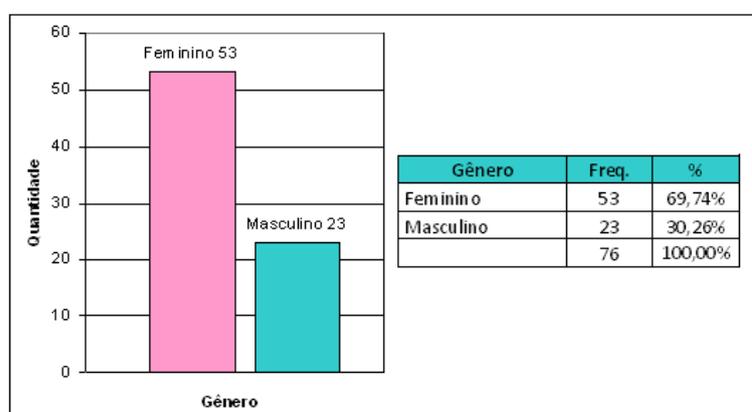
### 6.3 Análise e Interpretação dos dados

Nesta etapa, os pesquisadores analisaram todos os dados tabulados em planilha eletrônica e a partir de pesquisas bibliográficas puderam tirar conclusões a respeito do perfil e grau de satisfação (Bloco I e Bloco II) dos alunos que freqüentam a academia pesquisada.

#### 6.3.1 Bloco I

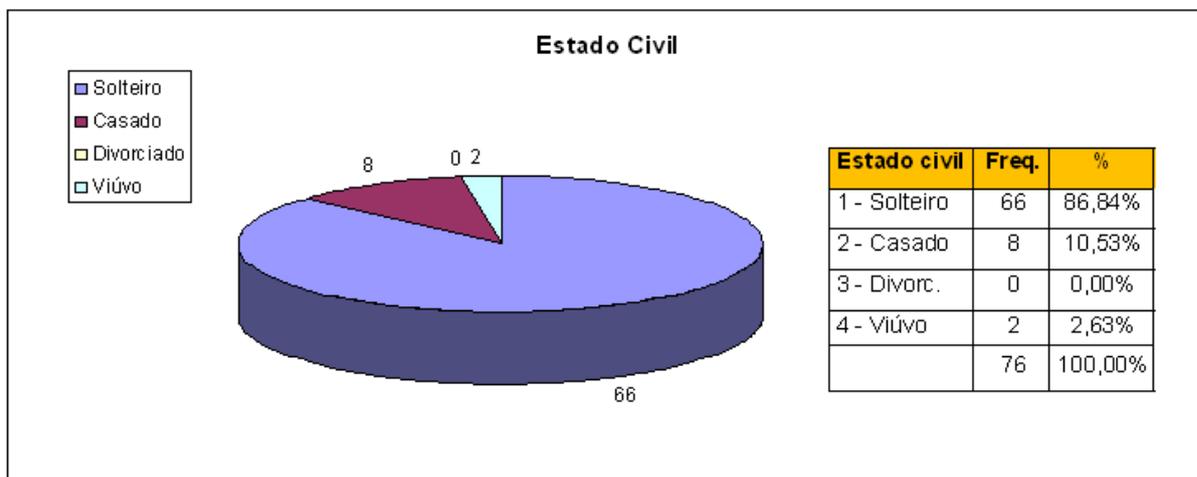
A amostra de respondentes foi composta por 86,84% de alunos solteiros e cerca de 70% pelo gênero feminino.

Gráfico 6.1 – Gênero



Fonte: Os autores

Gráfico 6.2 – Estado Civil



Fonte: Os autores.

Na pesquisa realizada, a partir dos dados coletados e contabilizados, a idade média dos respondentes foi 25,43 anos (Moda e mediana com igual valor de 23 anos), o que mostra a grande presença de alunos jovens praticando exercícios físicos, nesta academia. O grande percentual de solteiros contribui para reforçar essa afirmação.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004), o número de pessoas solteiras está aumentando, e essa tendência deve continuar. Assim, academias de ginástica e outras atividades voltadas para grupos terão sua demanda incrementada, pois oferecem a oportunidade de encontrar outras pessoas solteiras.

Saba (2003), diz ainda que os clubes esportivos já foram os maiores centros de prática, centrados no lazer da família, mas nos últimos anos perderam espaço para as academias de ginástica que, com uma linguagem atual, atraíram os jovens e solteiros, desvinculando a atividade física da convivência familiar.

Segundo a pesquisa, a atividade praticada pela maioria dos entrevistados nesta academia é a Musculação (53,68%), sendo que a atividade aeróbica mais freqüentada é o *Jump*. O Gráfico 6.3 evidencia este fato.

Gráfico 6.3 – Atividades que pratica



Fonte:Os autores

Quando questionados em relação ao tempo com que freqüentam a academia, a média das respostas foi 18,56 meses (1,54 anos). Esse resultado mostra que a maioria desses alunos não freqüenta a academia há muito tempo e vale a pena buscar satisfazê-los para que eles permaneçam na mesma. Por outro lado, tais alunos informaram que freqüentam a academia na média de 4,6 vezes por semana, o que revela assiduidade e interesse pela prática esportiva na academia. Revela também que os respondentes possuem uma relação bastante estreita com a academia, tornando os resultados da avaliação mais próximos da realidade.

A maioria (cerca de 61%) dos respondentes reside em bairros não mais distantes de um raio de 3 km da academia (Centro, Parque Tamandaré e Pelinca). Esse resultado revela a importância que o fator “localização” pode exercer no momento da escolha de uma academia de ginástica para frequentar.

Para Saba (2006), o futuro do empreendimento pode ser comprometido se o local escolhido não for o ideal. Portanto, o projeto deve ser geograficamente viável.

Pode ser vital localizar-se próximo ao seu público-alvo. A vida moderna, principalmente em grandes cidades, tende a tornar as pessoas pouco dispostas a enfrentar horas no trânsito. Se puderem trabalhar, estudar, fazer compras, ou seja, viver nas redondezas do lar, as pessoas o farão (NETO, 1994).

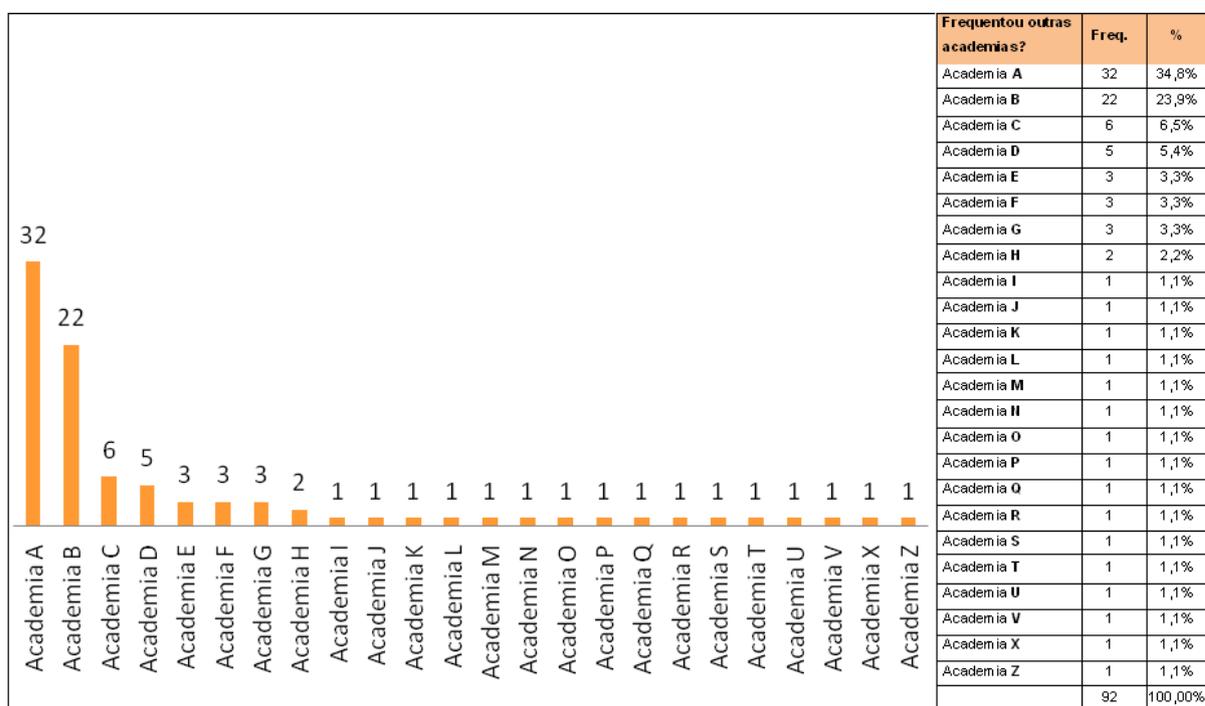
A maioria dos clientes das cidades grandes e de médio porte preferem fazer exercícios físicos perto de sua casa, do trabalho ou no caminho entre eles. Entre 60

e 70% vivem nas imediações, de preferência na Zona Primária (demoram até 5 minutos para chegar), depois na Zona Secundária (levam entre 5 e 10 minutos). Pesquisas indicam que a facilidade de acesso (considerando também o trânsito do trajeto) e o estacionamento gratuito são primordiais para a decisão de se matricular em uma academia (SABA, 2006).

Por outro lado, 25,5% dos respondentes residem em bairros muito distantes da academia, o que mostra que a academia atrai a atenção de toda a cidade. Podem ser analisadas, posteriormente, as razões que levam esses alunos a freqüentarem especificamente esta academia, pois seria uma oportunidade de serem realizados investimentos exatamente onde for necessário para mantê-los na academia pesquisada.

De acordo com os dados, existem duas maiores concorrentes da academia que, somados os resultados, cerca de 60% dos entrevistados informaram que frequentaram anteriormente essas duas academias (A e B).

Gráfico 6.4 – Frequência em outras academias.



Fonte: Os autores.

Embora os 40% restantes estejam fragmentados entre as outras 22 academias citadas na pesquisa, é importante considerá-las como concorrentes, pois este percentual é significativo.

De acordo com Magro (2009), uma academia deve estar ciente de que para superar o crescimento mercadológico desse segmento, é necessário utilizar-se do marketing para vender os produtos e serviços da academia e ainda, fazer com que os alunos que a procuram, por lá permaneçam. É importante identificar quais são os fatores que levam as pessoas a procurarem a academia.

É importante destacar que é possível que haja ex-alunos da academia pesquisada que atualmente estão freqüentando outras academias (na concorrência), estão praticando atividades por conta própria (caminhada ou corrida na rua; compraram equipamentos e praticam em casa; etc.) ou estão totalmente inativos.

Segundo a pesquisa realizada, a grande maioria iniciou a atividade física em academias por vontade própria (70,93%) ou pela influência de amigos (15,12%).

A mídia, a família, os amigos, os colegas de prática e o sucesso pessoal podem levar ao que se chama de “vício positivo”, causa da realização reiterada de hábitos salútares, entre os quais a aderência a exercícios físicos (SABA, 2003).

O jovem adulto (dos 16 aos 45) tende a direcionar-se inicialmente para as questões estéticas, mas sua permanência é fortalecida pelos relacionamentos interpessoais criados dentro da academia. Um outro exemplo refere-se aos programas de exercício para a terceira idade. De maneira geral, essas pessoas tendem a iniciar os exercícios por questões ligadas à saúde, mas a manutenção nos programas está diretamente relacionada às questões socioafetivas. Por tudo isso, pode-se considerar, de maneira estratégica, que a academia representa um fenômeno social e afetivo, o que leva esse tipo de organização a desenvolver estratégias pedagógicas que favoreçam as relações entre alunos, professores e funcionários (SABA & ANTUNES, 2004).

Questões estéticas (18,70%), Melhoria da qualidade de vida (15,01%), Aperfeiçoamento da saúde (13,03%) e Controle de peso (11,33%) e aumento de força física (8,5%) foram os principais motivos que levaram os respondentes a praticar atividades em academias.

Saba (2003) diz que com relação às academias de ginástica, pode-se afirmar sem erro: a busca por melhorias estéticas é o motivo mais decisivo para a maior parte dos freqüentadores.

Nos últimos anos, o negócio academia no Brasil vem sendo direcionado conceitualmente por questões estéticas. O modelo corporal do atleta proporciona evidência, gera *status*. A sociedade atual inclui o indivíduo fisicamente ativo no

grupo das pessoas mais produtivas, pessoal e profissionalmente (SABA & ANTUNES, 2004).

Neste contexto, Saba (2003) aborda uma questão importante a respeito deste tema: a busca pela auto-estima. Ele diz que acontece, por exemplo, de o aluno matricular-se em um centro de prática porque quer mudar uma coisa ou outra na sua silhueta, quando, no fundo, sem saber, o que ele espera é sentir-se mais seguro para se aproximar de pessoas e fazer amizades. Neste caso, o professor de Educação Física atento, munido de seus conhecimentos sobre o comportamento humano e a linguagem corporal, saberá criar empatia com seu aluno e proporcionar atividades (e até conversas) que melhorem sua auto-estima.

Por outro lado, os principais aspectos que os mantêm na academia são: qualidade de vida (24,14%), alcançar bons níveis de condicionamento físico (20,26%) e aumento da auto-estima (19,40%).

Dreher e Godoy (2003) defendem que a busca de uma boa qualidade de vida passa por uma adequação do corpo às novas exigências do cotidiano moderno. Esta adequação se dá por meio de atividades físicas desenvolvidas em academias de ginástica e musculação. Há uma grande procura por este tipo de prática de atividades físicas, pois os meios de comunicação e os resultados positivos alcançados pelos que praticam, tem evidenciado os benefícios que as academias tem trazido para a saúde psicofísica das pessoas.

As pesquisas mostram que de todas as pessoas que começaram algum programa de condicionamento físico nos anos 70 e 80, apenas 15% ainda se mantêm ativas hoje. Pesquisas que medem a desistência dos programas de condicionamento físico indicam que, enquanto a falta de tempo é o inimigo número um da forma física, o tédio vem logo atrás como número dois (SHIMER, 1998).

Segundo Saba (2003), a falta de tempo disponível é uma das razões mais alegadas para justificar o abandono da prática ou a sua baixa frequência.

A alta competitividade atual tem demonstrado que tão importante quanto conquistar novos clientes é conseguir manter os clientes já existentes, transformando-os em clientes fiéis (MARQUES, 2006).

Os demais resultados são apresentados na Tabela 6.5.

Tabela 6.5 – Estímulo para início e motivos de manutenção das atividades em academias.

<b>Estímulo para início da prática de exercícios em academias</b>		
	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Vontade própria	61	70,93%
Amigos	13	15,12%
Família	10	11,63%
Mídia	2	2,33%
	86	100,00%
<b>Motivos que o levaram a praticar atividades físicas em academias</b>		
	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Questões estéticas	66	18,70%
Melhoria da qualidade de vida	53	15,01%
Aperfeiçoamento da saúde	46	13,03%
Controle de peso	40	11,33%
Aumento de força	30	8,50%
Melhoria da resistência aeróbia	27	7,65%
Boa aparelhagem específica	27	7,65%
Redução do nível de estresse	20	5,67%
Professores capacitados para instruir	16	4,53%
Reabilitação de lesões	15	4,25%
Aptidão	10	2,83%
Preferência por local fechado	2	0,57%
Outro. Qual? (final da planilha)	1	0,28%
	353	100,00%
<b>Motivos que mantém os alunos praticando atividades físicas em academias</b>		
	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Qualidade de vida	56	24,14%
Estética	55	23,71%
Alcançar bom condicionamento físico	47	20,26%
Aumento da auto-estima	45	19,40%
Prazer ao realizar o exercício	21	9,05%
Oportunidade de recuperar lesões	8	3,45%
	232	100,00%

Fonte: Os autores.

### 6.3.2 Bloco II

Este bloco é composto de critérios à luz dos quais os avaliadores expressaram o seu Grau de Satisfação com os serviços da academia e itens que visam mensurar, respectivamente, o Grau de Satisfação Geral do usuário e a sua intenção de indicar a academia a um amigo. Foram considerados itens relacionados às instalações, aos equipamentos e ao atendimento (secretaria e professores).

A tabela 5.9 apresenta o Grau de Satisfação Médio de cada item, denotado pelo índice  $\overline{GS}(X)_j$ , e também o resultado do emprego da Análise dos Quartis, proposta por Freitas, Manhães e Cozendey (2006).

Tabela 6.6 – Grau de Satisfação médio dos respondentes e nível de prioridade.

Critério (Item)	Grau de Satisfação		PRIORIDADE
	Médio		
Cr <sub>14</sub> - Professores perto dos aparelhos para esclarecer dúvidas	6,76	Crítica	
Cr <sub>2</sub> - Conforto térmico da academia	7,09		
Cr <sub>17</sub> - Disponibilidade de material de limpeza dos aparelhos	7,43		
Cr <sub>11</sub> - Quantidade de professores disponíveis	7,63		
Cr <sub>6</sub> - Estacionamento da academia	7,66		
Cr <sub>9</sub> - Atuação dos professores frente a problemas e reclamações	7,84		
Cr <sub>8</sub> - Competência dos professores	7,93	Alta	
Cr <sub>10</sub> - Exatidão nas informações prestadas pelos professores	7,99		
Cr <sub>12</sub> - Tempo de espera para o início do atendimento	8,08		
Cr <sub>15</sub> - Quantidade de aparelhos disponíveis	8,09	Moderada	
Cr <sub>20</sub> - Conservação dos aparelhos	8,23		
Cr <sub>22</sub> - Manutenção dos aparelhos	8,37		
Cr <sub>21</sub> - Variedade de aparelhos	8,38		
Cr <sub>16</sub> - Funcionalidade dos aparelhos	8,46	Baixa	
Cr <sub>19</sub> - Facilidade na utilização dos aparelhos	8,47		
Cr <sub>18</sub> - Localização dos aparelhos	8,64		
Cr <sub>1</sub> - Limpeza da academia	8,65		
Cr <sub>4</sub> - Conforto das instalações	8,70		
Cr <sub>13</sub> - Educação dos professores	8,90		
Cr <sub>3</sub> - Aparência física da academia	9,08		
Cr <sub>5</sub> - Localização da academia	9,31		
Cr <sub>7</sub> - Atendimento da secretaria	9,51		

Fonte: Linhares e Freitas (2011).

Nesse estudo, para fins de aplicação da Análise dos Quartis, critérios cujo valor de  $\overline{GS}(X)_j$  for menor que o valor do primeiro Quartil corresponderiam a 25% do total de critérios, sendo estes definidos como critérios de Prioridade Crítica (critérios que têm prioridade crítica para realização de ações corretivas/preventivas). Os próximos critérios mais críticos seriam aqueles cujo valor de  $\overline{GS}(X)_j$  estaria entre o primeiro e o segundo Quartil (critérios de Alta Prioridade) e assim por diante.

Os resultados apresentados na Tabela 5.9 indicam quais aspectos que merecem maior atenção e podem ser aperfeiçoados com o objetivo de promover maior satisfação dos alunos. Dentre estes, destaca-se que a atuação dos professores, o conforto térmico da academia e a limpeza dos aparelhos são aspectos que devem ser mais bem observados pelo gestor.

É preciso ter profissionais bem capacitados. Professores devem ter formação acadêmica adequada e permanente. Consultores de vendas (recepcionistas e vendedores) devem ser competentes no atendimento e conhecer os vários aspectos do serviço prestado. Todos os funcionários devem saber o que é uma academia e o que ela pretende. Coordenadores e gerentes devem atuar como líderes participativos e ótimos executores das diretrizes determinadas pela direção da empresa (SABA & ANTUNES, 2004).

Segundo os mesmos autores, esse cliente requer também a orientação de profissionais capacitados, de maneira ética, dentro dos princípios científicos mais atuais. Estar “em forma”, dentro desses padrões, pode aumentar a auto-estima do indivíduo, característica que fortalece ainda mais a permanência dos clientes nos programas de atividade física, motivando-os e fortalecendo sua aderência.

A atividade física em ambientes quentes deve ser mantida em um nível de esforço que não provoque danos à saúde (GUERRA, LIMA, SOUZA, ARAÚJO & MÁSCULO, 2008).

Para Saba & Antunes (2004), um aspecto de extrema importância numa academia é a limpeza dos ambientes. Os responsáveis devem acompanhar a realização da limpeza e analisar cuidadosamente cada parte da academia.

Todos os funcionários são responsáveis pela limpeza, que deve merecer apenas um adjetivo: impecável. Para garantir este nível de exigência, o gestor deve acompanhar todo o processo, sempre com visão crítica, e cobrar pessoalmente dos encarregados. O resultado tende a ser muito melhor (SABA, 2006).

### 6.3.3 Avaliação Geral do Serviço

A pesquisa obteve também o Grau de Satisfação Geral com o serviço prestado pela academia (valor informado pelos alunos que representa de forma geral o Grau de Satisfação com a academia), a intenção de recomendar a academia a um amigo, e também a Qualidade Geral dos serviços da academia (calculada a partir dos Graus de Satisfação Média). A Tabela 5.10 apresenta esses valores.

Tabela 6.7 – Satisfação Geral, Recomendaria a um amigo e Qualidade dos serviços da academia.

SATISFAÇÃO GERAL COM O SERVIÇO RECEBIDO	8,55
VOCÊ RECOMENDARIA A ACADEMIA A UM AMIGO?	9,26
QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA ACADEMIA	8,24

Fonte: Os autores.

### 6.3.4 Avaliação Qualitativa

Adicionalmente, no decorrer da aplicação dos questionários, alguns alunos realizaram observações significativas. Tais observações foram de suma importância para que a pesquisadora coletasse informações a respeito da academia. São elas:

- Para gerar um maior conforto do banheiro localizado no andar de baixo, uma sugestão seria fazer uma abertura para que o ar circule com maior facilidade.
- Necessidade de aula de ‘Ginástica Localizada’ às 8 horas, pois existe apenas às 7 horas.
- Necessidade de mais horários de *Combat* e de *Jump* no turno da noite.
- Necessidade de aulas de *Alongamento*.
- Insatisfação dos alunos de *Jump* em relação ao número de equipamentos disponíveis, podendo ser dada uma maior atenção a essa modalidade pelo fato de ser a atividade aeróbica mais freqüentada entre os respondentes.

Muitos respondentes não sabiam da existência de um estacionamento exclusivo e gratuito aos alunos da academia e por isso alguns se manifestaram negativamente quando questionados sobre 'Estacionamento da Academia. A partir dessa análise, percebeu-se que esse investimento não está sendo bem divulgado entre os alunos e para o público em geral através dos diversos meios de comunicação utilizados pelo proprietário da academia. Em especial, deve ser identificada uma maneira de aperfeiçoar esse item, fonte de insatisfação.

## **6.4 Ação**

Esta etapa do trabalho expõe a avaliação do gestor a respeito da percepção dos alunos em relação aos serviços prestados, bem como a sua avaliação referente aos resultados do perfil desses respondentes, resultando em possíveis melhorias para o estabelecimento.

Sendo assim, nesta seção são apresentadas três tabelas. A primeira, mostra informações referentes ao bloco I (perfil do aluno) com as análises realizadas pelo gestor, a segunda tabela se refere às observações realizadas pelo gestor a respeito de cada Item com prioridades Crítica, e a terceira tabela apresenta a análise do gestor da academia quanto aos itens sugeridos pelos avaliadores durante a pesquisa (análise qualitativa).

### **6.4.1 Análise dos resultados segundo o gestor**

Após a análise e interpretação dos dados coletados pela pesquisadora, a mesma apresentou um relatório com todas as informações coletadas na pesquisa e, desta forma, o gestor pôde realizar suas observações e tomar ações corretivas para os itens de prioridade crítica.

É importante expor que todas as informações mostradas nas tabelas a baixo, foram compilados na íntegra, não havendo influência alguma da pesquisadora nas análises.

Tabela 6.8 - Análise do gestor da academia em relação a alguns itens do perfil dos avaliadores.

Perfil dos avaliadores	Descrição do item	Comentários Relevantes
	<b>A maioria dos alunos é composta de solteiros (86,84%).</b>	O proprietário da academia pesquisada mostrou ter conhecimento de que a maioria dos alunos de sua academia é composta de solteiros.  Mostrou investimentos para este público-alvo.
	<b>Musculação é a modalidade mais frequentada na academia pesquisada (53,68%).</b>	O proprietário mostrou diversas melhorias realizadas nessa área como, por exemplo: troca de diversos aparelhos nos últimos tempos, ampliação do espaço, etc.
	<b>Jump é a atividade aeróbica mais frequentada pelos alunos (16,91%).</b>	O gestor mostrou ter o conhecimento de ser a atividade aeróbica mais freqüentada pelos alunos.  Apresentou diversos problemas que vem enfrentando pelo alto número de alunos nesta modalidade, os quais fazem filas do lado de fora da sala muito antes de começar a aula. A sala não possui capacidade suficiente para todos os alunos.
	<b>25,5% dos respondentes residem em bairros muito distantes da academia.</b>	O gestor diz saber o motivo dos alunos que residem longe irem para sua academia: o proprietário está sempre presente, qualquer dúvida eles podem perguntar, além de possuir professores bem treinados, dentre outros motivos.
	<b>34,8% dos alunos estavam no concorrente A e 23,9% no B.</b>	O gestor sabe que os seus maiores concorrentes são as academias A e B (o que constatou a veracidade da pesquisa).
	<b>Tempo que os alunos freqüentam a academia (18,56 meses ou 1,54 anos).</b>	O gestor explica que esse setor apresenta a seguinte característica: as pessoas "enjoam" de frequentar um local e vão para outro, posteriormente voltam para o anterior.  Enfatiza ainda que esse comportamento não é encontrado apenas em sua academia e, da mesma forma, outros virão para seu estabelecimento a partir de outras academias. Isso não seria um problema.

Fonte: Os autores.

Em relação a uma pesquisa para análise de onde estariam os ex-alunos da academia, após conversa com o proprietário, decidiu-se que não seria viável nenhum tipo de mala direta perguntando o porquê do aluno não estar mais freqüentando a academia.

Esse tipo de ação será tomada somente quando a academia realizar algo de 'positivo' como, por exemplo, realizar ligações para dizer que contam com um espaço maior para a realização de exercícios, ou colocação de novos aparelhos,

chamando o ex-aluno para conhecer tal mudança. Do contrário, soaria mal, pela grande presença de propaganda boca-a-boca na cidade de Campos dos Goytacazes, o que acabaria denegrindo a imagem da academia em questão.

Tabela 6.9 – Análise dos itens de prioridade crítica pelo gestor da academia.

Prioridade Crítica	Item	Descrição do item	Motivo que possa ter gerado este resultado	Medida Corretiva Realizada	Comentários Relevantes
	Cr <sub>14</sub>	Professores perto dos aparelhos para esclarecer dúvidas	Existe uma tendência de as pessoas quererem “ <i>personal trainer</i> ”, desejam atendimento exclusivo e existem muitos alunos para serem atendidos pelos mesmos professores.	Segundo o gestor, não há muito o que ser feito pois os professores são os melhores do mercado, muito bem treinados.	Todos os professores sempre participam de reuniões com o gestor.
	Cr <sub>2</sub>	Conforto térmico da academia	Apesar da academia estar bem localizada, ela se encontra numa posição onde recebe o Sol com grande intensidade.	Instalação de exaustores para facilitar a circulação de ar, bem como ventiladores com vapor d'água e ventiladores nos banheiros para um maior conforto térmico.	Há muitos pedidos para colocação de ar condicionado, porém exige um alto investimento. Não podendo manter o mesmo valor de mensalidade, muitos iriam acabar deixando a academia pelo preço elevado.  Muitas academias da cidade do Rio de Janeiro possuem ar condicionado porque a maioria não possui nenhuma ventilação (se encontram dentro de shoppings).  Ar condicionado prejudica a saúde dos alunos, pois bactérias ficam no ambiente e são maiores os riscos de doenças.
	Cr <sub>17</sub>	Disponibilidade de material de limpeza nos aparelhos	Durante a aplicação do teste o gestor realizou diversas melhorias na academia. Uma delas foi o aumento de materiais de limpeza nos aparelhos. Porém, muitos já haviam respondido o questionário.	Utilização de papéis no lugar de flanelas para uma maior higiene e borrifadores de álcool em maior quantidade.	O problema já foi solucionado ao longo da aplicação do questionário.
	Cr <sub>11</sub>	Quantidade de professores disponíveis	Segundo o gestor, sua academia possui muitos professores, porém os alunos querem “ <i>personal trainer</i> ” exclusivos.	Não tem o que modificar, pois a quantidade de professores disponíveis é suficiente.	O gestor já está acostumado com esse tipo de reclamação.
	Cr <sub>6</sub>	Estacionamento da academia	Falta de divulgação do novo estacionamento alugado pelo gestor da academia.	Maior divulgação da existência de um estacionamento que foi alugado pelo gestor do outro lado da rua que suporta quantidade suficiente de carros.	Durante a aplicação do questionário, a pesquisadora percebeu a desinformação das pessoas em relação à existência de um estacionamento no local.
	Cr <sub>9</sub>	Atuação dos professores frente a problemas e reclamações	O gestor desconhece a existência de problema em relação aos professores.	O gestor irá verificar e estudar o assunto.	

Fonte: Os autores.

Tabela 6.10 – Análise do gestor da academia quanto a itens sugeridos pelos avaliadores.

Avaliação Qualitativa	Descrição do item	Medida Corretiva Realizada
	Fazer uma abertura para que o ar circule com maior facilidade no banheiro localizado no andar de baixo.	Pelo fato de não haver solução para o problema, o gestor retirou o banheiro do andar de baixo devido às reclamações.
	Oferecer mais horários da modalidade 'Combat' no turno da noite.	O gestor aumentou o número de aulas de 'Combat' no turno da noite.
	Oferecer mais horários de 'Jump' no turno da noite.	Aumento do número de aulas, já que no momento não é possível aumentar o número de aparelhos de <i>jump</i> , porque o espaço físico não suportaria.
	Desinformação a respeito da existência de um estacionamento encontrado em frente à academia, exclusivo e gratuito aos alunos.	Maior divulgação da existência de um segundo estacionamento exclusivo para os alunos, além do estacionamento da academia.

Fonte: Os autores.

Após a apresentação dos resultados da pesquisa ao gestor, ele se propôs a realizar uma reunião com todos os seus funcionários para chegarem a possíveis soluções dos problemas mostrados.

## CAPÍTULO 7

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Práticas esportivas são importantes para a saúde, motivação e bem estar de todos, especialmente de trabalhadores de empresas que passam a se sentirem mais motivados, saudáveis e dispostos, proporcionando maior produtividade para a organização. Neste contexto, observa-se que as práticas esportivas, praticadas pelo trabalhador, podem ocorrer no local de trabalho (ou próximo dele), em academias particulares ou por prática isolada.

Visando contribuir para o tratamento do problema em questão, este trabalho buscou investigar a aplicação do modelo proposto, cujo objetivo é avaliar a qualidade dos serviços prestados em academias, através da captação do grau de satisfação dos usuários. Por meio de um estudo de caso, o modelo foi aplicado em uma academia localizada em um município do Estado do Rio de Janeiro, sendo obtidos resultados relevantes, dentre eles:

- O perfil dos respondentes, em termos de gênero, idade, bairro onde residem, frequência na academia, tempo em que estão matriculados, principais motivos para frequentar academias, motivos que os mantêm na academia, etc.
- O grau de satisfação dos alunos em relação aos itens considerados no modelo. Por meio da Análise dos Quartis foi possível identificar as principais fraquezas dos serviços prestados na academia (critérios/itens mais críticos), assim como as principais virtudes (itens menos críticos). Em especial, a atuação dos professores, conforto térmico da academia e limpeza dos aparelhos são aspectos que devem ser mais bem observados. Neste sentido, embora os Graus de Satisfação tenham apresentado valores altos na maioria dos critérios, é recomendado investigar os motivos que podem estar causando a insatisfação dos alunos e identificar possíveis ações que podem aumentar a satisfação com os serviços prestados pela academia.
- O grau de satisfação geral dos alunos e o grau de intenção de recomendar a academia a terceiros. Tais valores são considerados altos, o que confere um

nível de qualidade elevado para os serviços prestados – apesar da existência de itens a aperfeiçoar.

Adicionalmente, ao longo da coleta de dados, a pesquisadora captou informações adicionais a respeito dos serviços prestados – informações estas relatadas no corpo do presente trabalho. Dentre estas, destaca-se a dificuldade relatada por respondentes para analisar os professores e estabelecer um Grau de Satisfação para critérios relacionados a estes profissionais (vários respondentes citaram um ou dois professores que seriam mais atenciosos, enquanto os outros receberiam notas inferiores por não apresentarem boa vontade durante a atividade física). Ou seja, a existência de professores menos dedicados e atenciosos comprometeu a avaliação dos professores de forma generalizada.

Um relatório com os resultados deste estudo foi elaborado e apresentado ao proprietário da academia. Este teceu diversos comentários a respeito do grau de satisfação dos alunos em relação a cada item (não somente em relação aos mais críticos), destacando os prováveis motivos que ocasionaram a insatisfação e também as ações a serem implementadas visando melhorias na qualidade dos serviços.

Considera-se, portanto, que os resultados obtidos são indicativos da aplicabilidade do modelo utilizado para avaliação da qualidade dos serviços prestados em academias, pois forneceram informações consideradas relevantes pelo proprietário da academia.

Embora tenham características peculiares, num ponto as academias empatam com as demais empresas: na necessidade de planejamento, visão estratégica e gestão competente. Sobre esse aspecto, a autora corrobora com Saba (2006), que afirma que “não se pode mais administrar este segmento de forma amadora e improvisada, tomando decisões a partir de tentativa e erro. O mercado precisa se reorganizar urgentemente”.

Portanto, o administrador deve pensar em prover satisfações de valores que atraiam os alunos, fazendo as coisas que irão fazer as pessoas desejarem se inscrever na academia. A academia deve pensar em si mesma como produzindo bens ou serviços de interesse de seus alunos, assim como o professor deve adequar os seus programas a estas necessidades (PEREIRA, 1996).

Espera-se que este estudo seja capaz de captar elementos e informações relevantes que auxiliem os gestores das academias nos processos de tomada de decisão.

## **SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Uma pesquisa complementar poderia ser feita para investigar onde estão os ex-alunos da academia (em outra academia, praticando por conta própria, ou inativos) e os motivos que os levaram a deixar de praticar as atividades físicas na academia. Havendo a possibilidade de resgatar tais alunos através de ligações telefônicas, ou qualquer outro tipo de mala direta.

Em determinados estudos, além de avaliar o grau de satisfação do cliente com o serviço prestado, também poderá ser relevante avaliar a importância dos critérios considerados, também segundo a percepção dos usuários.

Outra análise importante a ser realizada é o Estudo da Cadeia de Valor do Negócio em que estariam presentes questões como alimentação, mídia, moda, dentre outros fatores que são fomentados pelo negócio academia de ginástica.

Há a possibilidade de se verificar informações oriundas do aplicativo que gerencia a academia, como por exemplo, o número exato de alunos matriculados (podendo ser classificados por gênero, idade, local onde mora, tempo em que frequenta a academia, período de inatividade, etc.). Esses dados podem ser periodicamente atualizados no momento do pagamento da mensalidade para se manterem corretos e confiáveis. É possível utilizar um Sistema de Informações Geográficas (SIG) a partir dos dados do sistema para realizar análises mais precisas e aprofundar este estudo.

Outra análise relevante poderia ser a utilização deste Sistema de Informações (SIG) presente na academia pesquisada e aplicação do questionário proposto aos alunos que se ausentam frequentemente, e que possivelmente irão abandonar a prática. Isso seria realizado para detectar possíveis insatisfações a respeito da academia avaliada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes.** 5ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1998.

BARRETO, E. G. L.; SANTOS, R. L. S.; GOMES, M. L. B. & SILVA, L. B. **Uma Análise sobre a Qualidade dos Serviços em uma Academia de Ginástica através do Método SERVQUAL.** In: XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos/SP. Anais do XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

BIDDLE, S.; BACKHOUSE, S. & FAULKNER, G. **Psychological consequences of physical activity: evidence from two diverse studies**, Proceedings of the British Psychological Society, vol. 12 n 2, p. 152., 2004.

BRADY, M. K., CRONIN, J. J. & BRAND, R. R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, **Journal of Business Research**, n.55, 17-31, 2002.

BRISO, C. B. O. **Gigante do Fitness.** Rio de Janeiro - RJ: *Revista Veja Rio*, ano 44, n. 29, Julho 2011, p. 22-27.

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

COULSON, J.C.; MCKENNA, J. & FIELD, M. Exercising at work and self-reported work performance. **International Journal of Workplace Health Management.** vol. 1, n. 3, pp. 176-197, 2008.

CORRÊA, S. A. M. & FERREIRA, A. A. **Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo.** FACEF Pesquisa, v.12, n.1, pp.63-76. 2009.

CRONIN, J. J. & TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, Vol. 6, July, pp. 55-68. 1992.

DREHER, D. Z. & GODOY, L. P. **A qualidade de vida e a prática de atividades físicas: estudo de caso analisando o perfil do freqüentador de academias.** In: XXIII ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto/MG. Anais do XXIII.

FERREIRA, F. A. N. **Estratégias de marketing para fidelização de clientes em academias de fitness: um estudo de caso na Academia Performance - Paulo Afonso/BA.** Paulo Afonso 2009. Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – FASETE 2009.

FILHO, C. A. A. C. **O discurso do profissional de ginástica em academia no Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro – RJ: *Revista Movimento*, Ano VI, n. 12, 2000/1.

FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4ª Edição. São Paulo: Bookman, 2004.

FREITAS, A. L. P. **A Qualidade de Serviços no contexto da competitividade.** Florianópolis – SC: *Revista Produção On Line*, v.5, n.1, p. 1-24, 2005.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C. & VIANA N. R. N. G. **Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual.** Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008.

FREITAS, A. L. P. **A qualidade em serviços no contexto da competitividade.** *Revista Produção On Line*, Universidade Federal de Santa Catarina, mar. 2005.

FREITAS, A. L. P. **Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente.** Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciências de Engenharia - UENF, Jul. 2001.

GOWAN, M.; SEYMOUR, J.; IBARRECHE, S. & LACKEY, C. Service quality in a public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers, and customers. **Journal of Quality Management.** Ago 2001.

GRONROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18 n. 4, pp. 36-44. 1984.

GUERRA, I.; LIMA, R. B.; SOUZA, A. A.; ARAÚJO J. P.; MÁSCULO, F. S. **Ocorrência de estresse térmico em sessões de ginástica e níveis de desidratação dos profissionais em academias de Juazeiro do Norte.** In: XXVIII ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro/RJ. Anais do XXVIII ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

HARVEY, J. Service quality: a tutorial. **Journal of Operation Management**, Elsevier Science, 15 jul. 1997.

HAYES, B. E. **Measuring customer satisfaction: survey design, use, and statistical analysis methods.** 2<sup>a</sup> Edição. Estados Unidos da América: 1998.

JUNIOR, A. B. & BORNIA, A. C. **Avaliação da satisfação de clientes de bancos utilizando a Teoria da Resposta ao Item.** In: XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos/SP. Anais do XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.

KNIVETON, B. H. Training leisure centre instructors: client motivational profiles examined. **Journal of European Industrial Training.** vol. 29, n. 8, pp. 627-640. 2005.

LINHARES, L. M. A. & FREITAS, A. L. P. **Avaliação da qualidade de serviços em academias de ginástica: um estudo experimental.** In: XXXI ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011, Belo Horizonte/MG. Anais do XXXI ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 1. p. 1-1. 2011.

LINHARES, L. M. A. & FREITAS, A. L. P. **Um modelo para avaliação da qualidade de serviços em academias de ginástica.** In: XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos/SP. Anais do XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 1. p. 1-1. 2010.

MAGRO, B. C. **Apresentando o database marketing para academias,** 2009. Disponível em: <[www.cdof.com.br/academia1.htm](http://www.cdof.com.br/academia1.htm)>. Acesso em: 22 Out. 2011.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!.** São Paulo: Nobel. 2006.

MEIRELLES, D. S. **O conceito de serviço.** *Revista de Economia Política*, vol. 26, p. 119-136, 2006.

MIGUEL, P. A. C. & SALOMI, G. E. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços.** *Revista Produção*, v.14, n. 1, p. 13, 2004.

NETO, J. A. L. **Marketing de academia.** Rio de Janeiro: Editora Sprint, 1994.

NOVAES J.S. **Ginástica em academia no Rio de Janeiro: uma pesquisa histórico-descritiva.** Rio de Janeiro: Sprint, 1991.

OLIVEIRA, L. M. V.; DANTAS, L. M.; CARVALHO, D. D. C.; MACIEL, R. S. & PAULA, V. T. **Aplicação do QFD como uma ferramenta de planejamento da qualidade: Estudo de caso na prestação de Serviço de uma concessionária.** In: XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São

Carlos/SP. Anais do XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, vol. 64, nº 1, p.12-40, New York University, Spring, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. Chicago, vol.49, n.3, p. 41-50, 1985.

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

PEREIRA, M. M. F. **Academia: estrutura técnica e administrativa**. Rio de Janeiro: Editora Sprint, 1996.

PICHOT, L.; PIERRE, J. & BURLLOT, F. **Management practices in companies through sport**. **Management Decision**. vol. 47, n. 1, pp. 137-150, 2009.

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

SABA, F. **Mexa-se: atividade física, saúde e bem-estar**. São Paulo: Takano Editora, 2003.

SABA, F. & ANTUNES, F. **Gestão em Atendimento: Manual prático para academias e centros esportivos**. São Paulo: Manole, 2004.

SHIMER, P. **Ocupado demais para se exercitar**. São Paulo: Nobel, 1998.

STEFANO, N.; FILHO, N. C.; GODOY, L. P.; DINIZ, J. L. P. & GUELBERT, T. F. **Avaliação da qualidade dos serviços prestados em uma empresa: na perspectiva de clientes internos e externos**. In: XXX ENEGEP Encontro Nacional

de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos/SP. Anais do XXX ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.

TAHARA, A.K.; SCHWARTZ, G. M. & SILVA, K.A. **Aderência e manutenção da prática de exercícios em academias.** R. bras. Ci e Mov. 2003; 11(4): 7-12.

TOSCANO, J.J.O. **Academia de ginástica: um serviço de saúde latente.** Rev. Bras. Ciên. e Mov. 9 (1): 41-43, 2001.

TRAINOTI, M. C. **Análise da Satisfação do Cliente de uma Academia de Ginástica.** Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração de Empresas – FAQ, 2006.

ZANETTE, E. T. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica: o primeiro passo para o planejamento estratégico.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção – ênfase em Gerência de Serviços). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 154p. 2003.

ANEXO A – Questionário desenvolvido segundo o modelo proposto.

<b>Avaliação da qualidade dos serviços em uma academia (segundo a satisfação dos alunos)</b>	
<b>Assinale as opções abaixo, de acordo com o seu perfil:</b>	
<b>1. Gênero:</b> <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	<b>2. Data de Nascimento:</b> __/__/__
<b>3. Estado Civil:</b> <input type="checkbox"/> solteiro(a) <input type="checkbox"/> casado(a) <input type="checkbox"/> divorciado(a) <input type="checkbox"/> viúvo(a)	
<b>4. Bairro:</b>	<b>5. Profissão:</b>
<b>6. Há quanto tempo pratica atividades físicas em academias?</b>	
<b>7. Há quanto tempo pratica atividades físicas nesta academia?</b>	<b>8. Quantas vezes por semana?</b>
<b>9. Qual (is) atividade(s) pratica?</b>	
<b>10. Já frequentou outras academias?</b> <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim <b>Quais?</b>	
<b>11. Marque os motivos que o levaram a praticar atividades físicas em academias:</b>	
<input type="checkbox"/> Questões estéticas	<input type="checkbox"/> Expectativa na melhoria da qualidade de vida
<input type="checkbox"/> Controle de peso	<input type="checkbox"/> Redução dos níveis de estresse
<input type="checkbox"/> Aptidão	<input type="checkbox"/> Preferência por local fechado
<input type="checkbox"/> Melhoria da resistência aeróbia	<input type="checkbox"/> Professores capacitados para bem instruir
<input type="checkbox"/> Aumento de força	<input type="checkbox"/> Boa aparelhagem específica
<input type="checkbox"/> Reabilitação de lesões	<input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento da saúde
<input type="checkbox"/> Outros motivos. Quais?	
<b>12. Estímulos para início da prática de atividade física em academias:</b>	
<input type="checkbox"/> Estímulo da família <input type="checkbox"/> Estímulo da mídia <input type="checkbox"/> Vontade própria <input type="checkbox"/> Influência de amigos	
<b>13. Manutenção: (motivos que mantém os alunos praticando atividades físicas em academias)</b>	
<input type="checkbox"/> Alcançar bons níveis de condicionamento físico	<input type="checkbox"/> Sentir prazer ao realizar o exercício
<input type="checkbox"/> Aumento da auto-estima	<input type="checkbox"/> Oportunidade de reabilitação de lesões
<input type="checkbox"/> Qualidade de vida	<input type="checkbox"/> Estética
<b>14. Dificuldade na adesão exercícios em academias: (pesquisar com ex-alunos)</b>	
<input type="checkbox"/> Tempo disponível <input type="checkbox"/> Alto preço das mensalidades <input type="checkbox"/> Outros Motivos? Quais? _____	

ANEXO B – Grau de satisfação do usuário em relação aos serviços prestados pela academia de ginástica.

Em relação a cada item, estabeleça o seu Grau de Satisfação com a academia.	
<b>Limpeza da academia</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Conforto térmico da academia</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Aparência física da academia</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Conforto das instalações</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Localização da academia</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Estacionamento da academia</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Quantidade de aparelhos disponíveis</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Competência dos professores</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Atuação dos professores frente a problemas e reclamações</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Exatidão nas informações prestadas pelos professores</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Quantidade de professores disponíveis</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Tempo de espera para o início do atendimento</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Educação dos professores</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Professores perto dos aparelhos para esclarecer dúvidas</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Quantidade de aparelhos disponíveis</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Funcionalidade dos aparelhos</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Disponibilidade de material de limpeza dos aparelhos</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Localização dos aparelhos</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Facilidade na utilização dos aparelhos</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Conservação dos aparelhos</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Variedade de aparelhos</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Manutenção dos aparelhos</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Satisfação Geral com o academia</b>	Muito Insatisfeito   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Muito Satisfeito
<b>Você recomendaria a sua academia a um amigo?</b>	Jamais Recomendaria   0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100   Recomendaria Totalmente

Obrigada pela colaboração!