

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

**ANÁLISE DO PERFIL DOS CLIENTES DE ACADEMIAS DE
GINÁSTICA: O PRIMEIRO PASSO PARA O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

ELISANGELA TORRILLA ZANETTE

PORTO ALEGRE, 2003

ELISANGELA TORRILLA ZANETTE

**ANÁLISE DO PERFIL DOS CLIENTES DE ACADEMIAS DE
GINÁSTICA: O PRIMEIRO PASSO PARA O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Engenharia – modalidade Profissionalizante
– Ênfase em Gerência de Serviços

Orientadores: Dr. José Luis Duarte Ribeiro e Dr. Gilberto Dias

Porto Alegre, 2003

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Gilberto Dias da Cunha
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Prof. Dr. José Luis Duarte Riubeiro
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.
Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcio Pires
PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Francisco Xavier de Vargas Neto
UCS

Prof. Dr. João Carlos Piccoli
ULBRA

Prof. Ms. Carla de Oliveira Buss
PPGEP/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos mestres que cruzaram o meu caminho e me auxiliaram nesta conquista: Dr. Francisco Xavier de Vargas Neto, que acompanhou os meus primeiros passos nesta jornada acadêmica, Dr José Luis Duarte Ribeiro, Gilberto Dias da Cunha e, em especial, à mestra Carla Buss, que se mostrou uma pessoa de vital importância para a elaboração deste trabalho e acompanhou os momentos mais difíceis de sua elaboração. Ao meu marido, que precisou suportar a minha ausência em alguns momentos importantes, junto à nova vida que se gerou e nasceu durante a realização deste trabalho, pelo seu incentivo e pelo seu amor.

A todos vocês o meu muito obrigado!

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE APÊNDICES	12
1. COMENTÁRIOS INICIAIS	13
1.1 Introdução	13
1.2 Tema e Objetivos	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Método	19
1.5 Limites do Trabalho.....	19
1.6 Estrutura do Trabalho	20
2. REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 Definição do Marketing	23
2.1.2 O Marketing e a Qualidade Total em Serviços.....	29
2.1.3. Fidelização e Retenção de Clientes	41
2.1.3.1 Fatores Psicológicos: entendendo a motivação humana para fidelizar clientes	48
2.1.4 Marketing Esportivo	56
2.1.4.1 Academias de Ginástica.....	58
2.2 Planejamento Estratégico	63
2.2.1 O desenvolvimento de serviços a partir do Planejamento Estratégico.....	77
3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	80
3.1 Perfil da Amostra.....	82
3.2 Critérios de Escolha da Academia	85
3.3 Fatores de Mudança da Academia	90
3.4 Permanência na Academia Atual.....	94
3.5 Motivos de Aderência	95
3.6 Motivos de Permanência.....	98
3.7 Comportamento e Perfil dos Usuários de Academias	101
4. SUBSÍDIOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA.....	104
4.1 Identificação de Mercado.....	106
4.2 Definição da Missão do Negócio.....	108
4.3 Análise <i>Swot</i>	111

4.4	Formulação de Metas.....	121
4.5	Formulação Estratégica.....	122
4.6	Formulação de Programas	127
4.7	Implementação, Feedback e Controle.....	130
5.	COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES	135
5.1	Conclusões	135
5.2	Considerações Finais	138
5.3	Sugestões	140
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	141

RESUMO

Neste estudo, buscou-se identificar as motivações humanas para a prática de atividade física, a fim de compreender os motivos de aderência e permanência dos indivíduos nas academias de ginástica, e a partir disso, contribuir para criar a base de uma estratégia de marketing voltada à fidelização de clientes de academias. Como metodologia, adotou-se a pesquisa descritiva como forma de aplicar conhecimentos na direção da solução de um problema específico, composto de duas etapas distintas: a primeira qualitativa (com caráter exploratório) e a segunda quantitativa (através da estruturação, aplicação de um questionário, para verificar e mensurar o comportamento dos consumidores de academias de ginástica). A partir da coleta, tabulação e análise dos resultados obtidos sobre a motivação dos clientes de academias, foi possível criar orientações para o planejamento estratégico voltado à fidelização dos clientes de academias de ginástica.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, marketing, fidelização, motivação, Academias de Ginástica.

ABSTRACT

This study aimed at identifying the human motivations for physical activity in order to understand the causes of individuals' adherence and permanence at gym academies. Next, it brought up a marketing strategy driven to academies' customers loyalty. The methodology adopted the descriptive research as a way to apply knowledge to reach the solution of a specific problem. It was composed by two different stages: a qualitative (first - exploratory) and a quantitative stage. The quantitative stage contemplates the creation and appliance of a questionnaire in order to verify and measure the behavior of gym academies' customers. From collection, tabulation and analysis of data concerning gym academies' customers motivation it was possible to generate strategic policies, driven to customers of gym academies.

Key-words: Strategic planning, marketing, loyalty, motivation, gym academies,

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os cinco níveis de produto	p. 35
Figura 2 – A pirâmide das Necessidade de Maslow	p. 52
Figura 3 – O planejamento estratégico de negócios	p. 66
Figura 4 – Efeitos das variáveis ambientais	p. 72
Figura 5 – Ciclo do Planejamento do Produto	p. 79
Figura 6 – Sexo das pessoas entrevistadas	p. 84
Figura 7 – Faixa etária das pessoas entrevistadas	p. 84
Figura 8 – Grau de Instrução dos entrevistados	p. 85
Figura 9 – Indivíduos que já freqüentaram outras academias	p. 87
Figura 10 – Percentual de entrevistados que já freqüentaram outras academias, em função do sexo	p. 87
Figura 11 – Percentual de entrevistados que já freqüentaram outras academias, em função da faixa etária	p. 88
Figura 12 – Percentual de permanência dos entrevistados em outras academias em função da idade	p. 89
Figura 13 – Percentual dos motivos de mudança de academia em função do sexo	p. 91
Figura 14 – Percentual dos motivos de mudança de academia em função da idade	p. 92
Figura 15 – Percentual dos motivos de mudança de academia em função do grau de instrução	p. 93
Figura 16 – Percentual dos motivos de aderência dos entrevistados em função do sexo	p. 96
Figura 17 – Percentual dos motivos de aderência dos entrevistados em função da idade	p. 97
Figura 18 – Percentual dos motivos de permanência dos entrevistados em função do sexo	p. 99
Figura 19 – Percentual dos motivos de permanência dos entrevistados em função da idade	p. 100
Figura 20 – Matriz das Oportunidades/ameaças X Forças/fraquezas	p. 118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de frequência do “Item fundamental na escolha da Academia” p. 86

Tabela 2 – Tabela de frequência de “Tempo de permanência em outras academias” p. 89

Tabela 3 – Tabela de frequência dos “Motivos de mudança da Academia” p. 90

Tabela 4 – Tabela de frequência do “Tempo de permanência na Academia atual” p. 94

Tabela 5 – Tabela de frequência dos “Motivos de aderência” p. 95

Tabela 6 – Tabela de frequência dos “Motivos de Permanência” p. 98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. As tarefas básicas do Marketing	p. 25
Quadro 2. As diferenças entre serviços e bens físicos	p. 31
Quadro 3. Relacionamento nas Academias de Ginástica	p. 62
Quadro 4. Quadro resumo: Metas, estratégias e ações para academias de ginástica	p. 127

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista exploratória	p. 148
APÊNDICE B – Questionário Semi-estruturado	p. 151
APÊNDICE C – Tabelas de Frequência	p. 154

1. COMENTÁRIOS INICIAIS

1.1 Introdução

Como explica Guiselini (2001), a partir da década de 70, com a descoberta dos exercícios aeróbicos, através de estudos de Kenneth Cooper, o mundo deparou-se com o fenômeno do aumento da preocupação em relação aos níveis de atividade física das populações, da disseminação dos programas de condicionamento físico orientado por Educadores Físicos e da criação e popularização das Academias de ginástica.

Pereira (1996) e Guiselini (2001) indicam que nos últimos anos, tem sido cada vez maior o número de pessoas que procuram as Academias em busca da prática de atividade física. Acreditava-se, no início, ser um modismo passageiro, mas o tempo mostrou que realmente há um interesse pela melhoria da saúde e da qualidade de vida.

Para Monteiro (1996), o mundo moderno oferece tecnologia e serviços que não eram oferecidos no passado. Cada vez mais se substitui o difícil pelo fácil, em relação à vida diária: usa-se o elevador, ao invés de subir as escadas, utiliza-se o automóvel mesmo para pequenas distâncias e todo aparato de eletrodomésticos para facilitar a vida. Situações cotidianas, que exigiam grande solicitação muscular, foram substituídas por exigências quase nulas.

Segundo Saba (2001), quanto mais sedentárias, apressadas, estressadas e debilitadas pelo modo de vida moderno, mais pessoas procuram um idílio de paz e saúde que lhes é traduzido pelo exercício físico. Procura-se uma saída para os prejuízos causados pelo estilo de vida contemporâneo, como o acentuado sedentarismo, uma nutrição desbalanceada e os vícios como o fumo e o álcool, cada vez mais presentes nas sociedades atuais.

Dentro desta perspectiva, as Academias de Ginástica tornaram-se uma alternativa única para grande parcela da população urbana. População que começa a desenvolver uma consciência quanto à qualidade de vida e a buscar alternativas para a obtenção de seu bem-estar.

Neste contexto, administradores, proprietários e professores que trabalham em Academias de Ginástica têm encontrado uma questão relevante a ser estudada: a imensa rotatividade dos usuários de academias de ginástica, em suas diferentes modalidades. Com base neste preceito, despertou-se o interesse neste trabalho pela análise do comportamento dos consumidores e de seus efeitos junto às estratégias ligadas à retenção de clientes.

Conforme afirmam Albrecht e Bradford (1992), uma empresa de serviços que pretende se destacar dos concorrentes, quer que os atuais clientes continuem fazendo negócios e também quer atrair novos clientes. Para tanto, precisa conseguir uma vantagem competitiva duradoura, buscando atrair e manter seus clientes através da fidelização, pois esta estratégia apresenta custos relativamente menores do que atrair novos clientes.

A concorrência tem aumentado significativamente dia após dia: existem muitas academias abrindo, porém aquelas que não demonstram qualidade nos seus serviços estão fechando. A competência de toda a equipe envolvida é essencial para se obter um diferencial competitivo e a realização do negócio e, como os clientes deste segmento estão cada vez mais críticos em relação aos serviços prestados, a academia que não oferece bons serviços, atenção especial e equipamentos de alta tecnologia, e ainda cobra preços inadequados, perde seus clientes.

Todo proprietário de academia se pergunta: “Como eu faço para atrair mais clientes e aumentar o meu negócio?”. Para alcançar esse objetivo, investem em propaganda, achando que assim o número de associados vai aumentar. O problema é que isso não acaba acontecendo como realmente desejam. Existem muitos futuros clientes que não procuram as

academias, pois não se sentem atraídos pelo ambiente (e até pelas pessoas que as freqüentam). Além disso, a comunicação entre academia e clientes apresenta interferências. Sem esquecer que um bom relacionamento com o cliente é fundamental.

Hoje em dia, o mercado é muito competitivo. O profissional que trabalha em Academias acaba tendo de competir até com produtos milagrosos que prometem tudo. Desde remédios para emagrecimento rápido, até equipamentos de ginástica que deixam a pessoa mais forte sem fazer esforço.

A interação dos elementos da prática de atividade física com o composto promocional das empresas ligadas ao ramo do *fitness* é um valioso instrumento, há muito tempo percebido e, ainda, pouco utilizado em termos de persuasão e promoção.

É sabido, também, que as Academias gerenciadas por sistemas administrativos arcaicos não conseguem competir com as empresas que direcionam seu enfoque para a Qualidade, afirma Nogueira (2000).

Segundo Albrecht e Bradford (1992), vive-se hoje, num mercado muito competitivo, o que leva a buscar a sobrevivência aliando esforços de toda a equipe envolvida no processo de prestação de serviços, na direção da Qualidade.

Para que atingir a qualidade de um serviço é preciso buscar atender de forma confiável e segura as necessidades do cliente. Resta saber quais são as necessidades dos clientes.

Conforme Paula (1999), a qualidade está relacionada ao resultado de como o cliente percebe e reconhece o valor nos produtos e serviços. Cada organização tem uma definição diferente para a qualidade, mas é a definição do cliente que realmente interessa.

Aqui já é encontrado o primeiro problema: devido ao caráter de intangibilidade dos serviços, a qualidade tem cunho subjetivo, já que depende totalmente dos padrões e conceitos de quem faz um serviço e de quem o recebe. O que é bom para uma pessoa, pode não ser satisfatório para outra. Acontece que as pessoas são diferentes, o que causa uma certa

dificuldade em definir especificações que levem a um padrão de qualidade de serviços, segundo Nogueira (2000).

O sucesso das empresas depende da satisfação do cliente, portanto, é mister descobrir quais são as necessidades dos alunos e buscar atendê-las na sua totalidade.

1.2 Tema e Objetivos

Este trabalho aborda a questão da avaliação do perfil do usuário de Academias de Ginástica com vistas ao planejamento estratégico em academias de ginástica.

Uma das preocupações subjacentes é a da análise do problema da fidelização e retenção de clientes, motivação inicial da realização deste trabalho.

Como objetivo geral deste estudo encontra-se analisar o perfil dos clientes de academias e oferecer um leque de orientações, a fim de auxiliar na construção do planejamento estratégico para as academias de ginástica, com base na percepção do mercado atual.

Com isto, não se tenciona tornar as academias homogêneas, mas sim oferecer orientações que sirvam de input para os professores, funcionários e, principalmente, proprietários e administradores de academias de ginástica alavancar seu negócio, através do conhecimento do mercado potencial.

Entre os objetivos específicos, importantes para subsidiar o atingimento do objetivo geral deste estudo, encontram-se:

- Identificar o perfil do usuário de Academias de ginástica;
- Identificar os fatores que influem na aderência aos programas de atividades físicas em Academias;

- Identificar os fatores que influem na permanência dos alunos nos programas de atividades físicas em Academias;
- Identificar os fatores que influem na mudança de Academia por parte dos alunos;
- Identificar os fatores que influem na escolha de uma determinada Academia de ginástica.

1.3 Justificativa

A globalização econômica provocou, na sociedade, uma certa instabilidade, onde nada fica fora da competição global. A sociedade tornou-se dinâmica e evolutiva: o que era novo ontem, já pode estar ultrapassado hoje. O poder mudou das mãos dos dirigentes das empresas para as mãos dos clientes: eles são a razão da existência das empresas de serviços.

O setor de serviços vem-se desenvolvendo gradativamente e, hoje, representa uma expressiva parcela da economia. Segundo Las Casas (1991), quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços na economia de um país.

Segundo Kotler (2000), à medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. A atual economia dos Estados Unidos consiste em um *mix* de 70% de serviços e 30% de produtos. Muitas ofertas ao mercado consistem em um *mix* variável de bens e serviços.

A qualidade medida em números é padrão para a fabricação, mas não atende às especificações do setor de serviços. Isto ocasiona uma variabilidade muito grande nos termos que definem qualidade em serviços, conforme explica Xiao (2001).

O furor na procura por atividades físicas, principalmente àquelas oferecidas pelas Academias de Ginástica, é um acontecimento constatável desde os anos setenta, e que segundo Miranda (1991), expandiu-se até o princípio dos anos oitenta e segue seu curso, já

mais comedido, até nossos dias. Durante esse período, pode-se presenciar o surgimento de diversas modalidades de ginástica com o intuito de atrair mais pessoas às academias de ginástica.

Os serviços oferecidos pelas academias têm como proposição básica atingir um modelo de saúde baseado em padrões corporais predeterminados.

Embora haja um grande interesse por parte da maioria dos adeptos, nota-se que, após um certo período de experiência na academia, muitos desses adeptos começam a perder a motivação e o interesse pela atividade física e, fatalmente, acabam abandonando a sua prática.

Em tempos de mudanças, globalização e grande competição, as empresas necessitam buscar estratégias de marketing que lhes propiciem vantagens competitivas em ambientes de negócios complexos e dinâmicos.

Mais especificamente, no ramo das academias de ginástica, isso se reflete em apresentar estratégias e ações táticas que busquem diminuir o grau de rotatividade de seus clientes, promovendo uma maior fidelização dos mesmos.

Outro fator agregado ao problema da rotatividade está relacionado ao fato de que a grande maioria dos proprietários de academias de ginástica não possuem formação em administração de empresas, ou marketing empresarial. São professores de Educação Física, que buscam administrar um negócio, mas sem a noção necessária para isto e que, através de um conhecimento totalmente empírico de administração e mercado, vão sobrevivendo.

Assim sendo, este estudo pretende avaliar o perfil dos usuários de academias de ginástica, analisar os fatores de motivação à aderência aos programas de atividade física nas Academias de ginástica, estabelecendo subsídios para auxiliar a elaboração de estratégias competitivas a fim de contribuir para que proprietários, administradores e professores que trabalham nesta área possam atuar na fidelização e retenção de seus clientes.

1.4 Método

O estudo tem caráter de pesquisa descritiva, orientada à aplicação de conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos, desenvolvido em duas etapas.

A primeira etapa do estudo teve caráter exploratório e foi constituída a partir da elaboração e aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada (apêndice A), com o intuito de realizar um levantamento dos fatores motivacionais de aderência e permanência dos alunos nos programas de atividades físicas em academias de ginástica, bem como o conhecimento da realidade das mesmas, tendo enfoque qualitativo.

A segunda etapa do estudo, com caráter qualitativo e quantitativo, teve como enfoque a estruturação de um questionário com perguntas abertas e fechadas, sua aplicação, análise e interpretação dos dados.

A amostragem foi constituída por 150 alunos de 48 academias de ginástica de Porto Alegre e região metropolitana, com as mesmas características da primeira etapa do estudo. Maiores detalhes da metodologia utilizada serão fornecidos no capítulo 3.

1.5 Limites do Trabalho

O trabalho apresenta uma metodologia voltada apenas às Academias de ginástica de Porto Alegre e região metropolitana na retenção dos seus clientes usuários, não se aplicando, portanto, esta metodologia a clubes, centros esportivos e demais empresas esportivas, bem como a Academias que tenham menos de 200 alunos (academias pequenas).

Também não foi realizada uma pesquisa de satisfação de clientes.

A técnica utilizada na metodologia que norteou este trabalho foi construída de forma a obter respostas objetivas, em razão da necessidade do estudo em obter dados passíveis de utilização na estruturação de uma estratégia de marketing. Possivelmente, esta técnica pode mascarar alguns motivos inconscientes dos sujeitos entrevistados.

Foram entrevistados apenas alunos que estivessem freqüentando alguma academia regularmente, portanto, não se buscou estudar os motivos de abandono das atividades físicas com alunos que tivessem abandonado a prática de atividade física na academia.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, a fim de contemplar todas as etapas do estudo. No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema, justificando a necessidade do conhecimento dos aspectos motivacionais para aderência e abandono aos programas de atividade física em Academias de Ginástica. Esse conhecimento é importante para que se possa traçar um modelo de serviço nesta área, que sirva de ponto de partida para administradores, proprietários e pessoal de marketing nestas empresas.

O segundo capítulo trata do marketing de serviços e sua importância nas Academias de Ginástica para garantir estratégias competitivas. Esse capítulo apresenta uma revisão bibliográfica contemplando: A importância do marketing; o marketing e a Qualidade Total em serviços; fidelização e retenção dos clientes em empresas de serviços; fatores psicológicos: relativos à motivação humana para fidelização; marketing esportivo; Academias de Ginástica.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia e a pesquisa realizada junto aos alunos de Academias de ginásticas, bem como a análise e interpretação dos dados coletados, visando a

revelar indícios que auxiliem na definição de orientações para o planejamento estratégico com o intuito de reter os clientes de Academias.

O quarto capítulo apresenta a aplicação do modelo proposto por Kotler, com base no referencial teórico abordado no capítulo 2 e nos dados obtidos e analisados apresentados na pesquisa do capítulo 3, desenvolvendo orientações para o planejamento estratégico em academias de ginástica.

O quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir do trabalho desenvolvido, ressaltando as limitações da pesquisa, abordadas no primeiro capítulo deste trabalho. Neste capítulo também são propostas sugestões para trabalhos futuros, que possam dar continuidade ao trabalho desenvolvido.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Kotler (1999), a tecnologia impulsiona a globalização e não existe um único caminho de marketing para o enriquecimento. Em vez de acreditar em um único grande fator de diferenciação ou em uma única investida, uma empresa precisa tecer sua tapeçaria de qualidades e atividades de marketing. Segundo o autor, ser um pouco melhor que a grande maioria não é uma estratégia de marketing totalmente eficaz e complementa que apenas o marketing de Neandertal enfatiza a conquista de novos clientes e não a manutenção dos mesmos.

Observa-se que, até a década de 90, as empresas estavam preocupadas em atrair novos clientes, gastando em mídia, descontos promocionais, brindes e toda sorte de estratégias a fim de conquistá-los. Hoje o que se encontra são empresas voltadas para a fidelização e retenção de seus clientes, o que se torna muito menos oneroso para as empresas, já que não precisariam investir maciçamente em marketing e propagandas para atrair os novos clientes, que neste caso ainda precisam ser conquistados.

Ao longo do tempo, as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, como afirma Dominguez (2000), objetivando atender as necessidades e desejos dos consumidores, e entregar valor superior a seus clientes, descobrindo que efetivamente quem determina o valor de um serviço é o cliente.

Conforme explicam Engel, et al. (1999), ninguém tem maior interesse em entender a motivação do consumidor para definir seu comportamento do que os empresários. Muito antes do início do marketing moderno, empresários empreendedores usavam várias maneiras para discernir o que seus compradores queriam. Eles demonstravam que a motivação e o

comportamento podem ser entendidos com precisão suficiente para reduzir consideravelmente o risco de fracasso do marketing.

Os profissionais de marketing estão buscando novos caminhos para superar a queda do poder da propaganda, a erosão das preferências de marca e a resultante competição destrutiva de preço do varejo. Engel, et al. (1999) afirmam que um avanço importante está ocorrendo através da volta a um conceito aprovado pelo tempo: uma relação individualizada com o cliente.

2.1 Definição do Marketing

Drucker, citado por Kotler (1996), define que o marketing é tão básico, que não é possível considerá-lo como uma função isolada de outras estratégias da empresa.

Ainda segundo Drucker, o marketing pode ser definido como “... o processo através do qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas”, citado por Rocha e Christensen (1987).

Marketing é o conjunto de atividades que visam orientar os fluxos de bens e serviços do local que são gerados para os consumidores ou usuários. Em sentido mais restrito, Marketing é um conjunto de técnicas coordenadas que permitem uma empresa conhecer o mercado presente e potencial para determinado produto ou serviço, com a finalidade de maximizar o volume de vendas.

O marketing é responsável por grande parte do crescimento econômico, pois estimula a pesquisa e as novas idéias, através da captação das necessidades dos consumidores, resultando assim, em novos bens e serviços para o mercado, como argumentam Mccarthy e Perreault (1997).

O conceito de marketing é uma filosofia relativa à maneira de se administrar uma empresa. Consiste em três requisitos básicos, segundo Pitts e Stotlar (2002):

1. Analisar as necessidades e desejos das pessoas como base para decidir o que o negócio (ou economia) irá fazer;
2. Selecionar a melhor maneira de atender as necessidades do consumidor-alvo da empresa;
3. Alcançar os objetivos de desempenho da organização atendendo aos desejos do consumidor de maneira satisfatória.

Nos dias atuais observa-se um deslocamento da atividade econômica para o setor terciário, conforme argumenta, e um aumento na concorrência levando as Academias de ginástica a competirem entre si. O resultado desta competição é que: há os vencedores e os vencidos. Os vencidos são aqueles que não trazem nada de especial ao mercado, e não agüentam a concorrência. Já os vencedores são os que analisando necessidades, identificam oportunidades e criam ofertas de real valor.

Para Cobra (1985), o marketing não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam a alguma necessidade latente. Em 1960, o AMA (American Marketing Association) definia marketing como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços diretamente ao consumidor.

O conceito de mercado, no fundo, remete ao conceito de marketing, de forma global. Segundo Kotler (1996), marketing presume o trabalho com mercados. Um mercado é uma arena para trocas potenciais, com objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos. A origem do marketing reside no fato de que o homem é um ser com necessidades e desejos. Essas necessidades e desejos criam um estado de desconforto nas pessoas, que se resolve através da aquisição de objetos (ou serviços) que satisfaçam a essas necessidades e desejos.

Kotler (1996) apresenta um quadro com as tarefas básicas de marketing para cada estágio da demanda (ver Quadro 1).

<i>Estágio da demanda</i>	<i>Tarefa de marketing</i>	<i>Nome formal</i>
1. Demanda negativa	Corrigir demanda	Marketing de conversão
2. Demanda inexistente	Criar demanda	Marketing de estímulo
3. Demanda latente	Desenvolver demanda	Marketing de desenvolvimento
4. Demanda declinante	Revitalizar demanda	Marketing de revitalização
5. Demanda irregular	Sincronizar demanda	Marketing de sincronização
6. Demanda plena	Manter demanda	Marketing de manutenção
7. Demanda excessiva	Reduzir demanda	Marketing de redução
8. Demanda indesejada	Destruir demanda	Marketing de eliminação

Quadro 1: As tarefas básicas de marketing. Fonte: Kotler, (1996), p. 35

Rocha e Christensen (1987) entendem que, no processo competitivo, cada empresa está permanentemente buscando o melhor ajustamento entre o produto específico que ela oferece a algum grupo de consumidores no mercado. Segundo os autores, nisto reside a essência da concorrência entre as empresas, e cabe ao marketing a tarefa de realizar este ajustamento. Como o mercado é dinâmico, tal ajuste deve-se realizar de forma permanente, já que toda empresa está permanentemente ameaçada de perder sua posição, em função de vários fatores como: mudança no ambiente, mudança no comportamento do consumidor, mudança na ação dos concorrentes. Para os autores, existem duas formas do marketing oferecer o ajustamento entre a oferta e a demanda:

- oferecendo maior satisfação ao consumidor (diferenciação da oferta feita pela empresa com relação a dos concorrentes);
- oferecendo a mesma satisfação por menor preço (concorrência de preços).

A empresa tem que descobrir o que o cliente quer e fornecer o serviço. Isto parece simples, mas não é fácil identificar o que alguém quer ou precisa. O ser humano é um agente complexo, que sofre influência por uma variedade considerável de fatores. O profissional de

marketing pode até descobrir o que o consumidor quer hoje, mas amanhã tudo poderá ter mudado.

Kotler (1996) apresenta uma definição que diz que o marketing é uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa principal de uma organização é a de determinar as reais necessidades, desejos e valores de um mercado e adaptá-lo a esta organização, a fim de, através do conhecimento de seus clientes potenciais, promover a satisfação de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.

Las Casas (1991) compartilha este enfoque e define o marketing como:

...a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (p. 12)

Assim, o ponto de partida do marketing baseia-se nas necessidades e desejos humanos.

Verry (1997) apresenta definições sucintas para estes termos. Segundo o autor:

Necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica, que fazem parte da biologia e condições humanas e não são criados pela sociedade ou pelos homens de marketing.

Desejos são vontades para satisfações específicas das necessidades mais profundas. Enquanto as necessidades das pessoas são poucas, os desejos são muitos e são constantemente modificados por forças externas.

Demanda são desejos de produtos e serviços específicos apoiados na habilidade e vontade de comprá-los. (p. 16,17)

Segundo Kotler (2000), profissionais de marketing não criam necessidades. As necessidades existem antes mesmo dos profissionais de marketing. O que eles fazem é

influenciar os desejos. Os desejos tornam-se demanda quando são respaldados pelo poder de compra, portanto o marketing atua diretamente nos desejos.

Para Kotler e Armstrong (1993), uma necessidade humana é um estado em que se percebe alguma privação. Os seres humanos têm muitas necessidades complexas, que incluem necessidades físicas básicas (alimento, vestuário, calor segurança), necessidades sociais de inclusão e afeição, necessidades individuais de conhecimento e auto-realização. Porém estas necessidades não foram inventadas. Elas são uma parte básica da constituição do ser humano. Quando uma necessidade não é satisfeita, a pessoa procurará um objeto que a satisfaça. Desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são descritos em termos de objetos que satisfaçam necessidades. À medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam. Os desejos se tornam demanda quando viabilizados pelo poder de compra de cada um.

Para Rocha e Christensen (1987), o marketing parte da idéia de que a demanda e a oferta são heterogêneas, isto é, de que a demanda provém de um conjunto de consumidores cujas preferências são distintas entre si, e de que a oferta é composta por um conjunto de fabricantes cujos produtos apresentam certo grau de dissimilaridade. Para os autores, o marketing procura obter a melhor junção possível entre os segmentos da oferta e da demanda.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o marketing afeta a vida de todos. É o meio pelo qual um padrão de vida é desenvolvido e apropriado pelas pessoas. Para eles, muitas pessoas confundem marketing com vendas, mas na verdade o marketing ocorre antes e depois da venda. Marketing combina muitas atividades: pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, distribuição, definição de preço, propaganda, venda.

O desafio de marketing, para Las Casas (1991), consiste em entender o consumidor, no sentido de conhecer suas expectativas antes, durante e depois da compra, e identificar tanto

as necessidades e desejos como as satisfações e insatisfações pelo consumo dos serviços vendidos.

Drucker, apud Kotler (2000), diz que:

...o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí basta tornar o produto ou serviço disponível. (p. 30)

A expressão “Marketing” tem tido uma forte conotação de propaganda, talvez pelo fato de as empresas que o utilizam estarem constantemente divulgando seus produtos e marcas na mídia. Propaganda é, sem dúvida, uma das ferramentas do Marketing. Entretanto, o Marketing aborda outras ferramentas muito menos visíveis, como o estudo e criação de produtos/serviços, a localização e distribuição dos mesmos junto aos consumidores, seja física ou virtualmente - como é o caso da venda através da Internet -, o treinamento dos funcionários como forma de obter atendimento excelente, a definição do preço de venda dos produtos/serviços, juntamente com outras atividades como Pesquisa de Marketing e Planejamento Estratégico, entre tantas outras.

Kotler e Armstrong (1993) entendem como Mix de Marketing o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Mix de marketing consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto. As diversas possibilidades podem ser resumidas em quatro grupos conhecidos como os 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção. Um produto significa a combinação de “bens-e-serviços” que a empresa oferece ao mercado alvo. As variáveis de um produto são: a variedade, a qualidade, o design, características, nome da marca, embalagem, tamanho, serviço, garantias, retorno. Preço significa a quantidade de dinheiro que os clientes

devem pagar para obter o produto. As variáveis de preço são: lista de preços, descontos, subsídios, período para pagamento, termos de crédito. Praça, ponto ou local, significa as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para os consumidores-alvo. As variáveis da praça são: canais, cobertura, sortimento, localização, estoque, transporte. A Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo. Variáveis da promoção: propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas, publicidade.

Para Kotler e Armstrong (1993), um programa eficiente de marketing deve combinar todos os elementos do Mix de Marketing em um programa coordenado feito para alcançar os objetivos de marketing da empresa.

Nesse contexto, então, Marketing trata-se de uma filosofia empresarial. Deve ser praticado não somente pelos chamados Departamentos de Marketing, mas deve estar impregnada em todas as ações desenvolvidas pelas empresas.

Portanto, pode-se entender que o Marketing é a atenção total ao cliente. Marketing é o respeito total pelo cliente. Não a bajulação, o sorriso forçado frente ao cliente. Mas sim uma preocupação constante em identificar as necessidades reais do cliente, direcionando todas as atividades das empresas a estas necessidades, buscando explorar uma oportunidade de negócio, surgida a partir dessas necessidades.

2.1.2 O Marketing e a Qualidade Total em Serviços

Segundo Nogueira (2000), qualidade total é a busca da perfeição, através do atendimento das reais necessidades do consumidor e com base nos padrões e conceitos dos mesmos. Em serviços, esses padrões e especificações de qualidade são subjetivos, pois vêm do conceito que os clientes fazem de cada serviço. O que parecia ser moderno e avançado

meses atrás, hoje pode estar ultrapassado, e o consumidor quer estar em contato direto com o novo. Cabe aos empreendedores e consultores de empresas prestadoras de serviços entender as necessidades e adequar-se ao mercado, ficando atentos a todas as mudanças mercadológicas e procurar, assim, sair na frente. O mesmo autor afirma que a qualidade de um serviço está diretamente ligada à sua eficácia junto ao cliente.

Para De Paula (1999), qualidade total de um produto ou serviço é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável e segura, e no tempo certo, às necessidades do cliente. O autor ressalta ainda que a importância de se implantar a qualidade total está relacionada ao resultado de como os clientes percebem e reconhecem o valor de cada serviço prestado.

Albrecht e Bradford (1992) ressaltam que se você quer que os seus serviços tenham uma vantagem em relação aos dos seus concorrentes, deverá certificar-se de que todos os componentes da sua organização entendem profundamente os valores modificados dos clientes. Os autores complementam que a evolução de uma sociedade voltada para uma sociedade de serviços é a formação de vários tipos de clientes de serviços, onde cada um tem as suas exigências, e que para obter excelência nos serviços é preciso atualizar e melhorar suas informações sobre todos os aspectos dos seus clientes, pois não é possível supor que se conhece bem todos os seus clientes. Clientes são diferentes entre si. Têm necessidades diferentes, mesmo que estejam em regiões geográficas bem próximas.

As empresas precisam estabelecer seus padrões de serviços em níveis mais altos, o que, segundo Berry (1996), não significa gastar mais dinheiro na melhoria dos serviços, e sim, investir numa jornada baseada em uma missão com um grande objetivo, valores consistentes e uma crença fundamental na capacidade dos seres humanos de atingirem a excelência. Para o autor, as sementes da excelência em serviços são plantadas no comprometimento coletivo de seus agentes na obtenção de melhorias diárias. A época de se “falar” em qualidade já passou, a era agora é a da “melhoria” da qualidade: chegou a hora de agir.

Segundo Grönroos (1995), hoje em dia, as empresas prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é tão intensa que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva.

Segundo o mesmo autor:

...o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível –que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços –que é fornecida como solução ao(s) problema (s) do clientes. (Grönroos, 1995, p. 36).

Grönroos (1995) apresenta as diferenças entre serviços e bens físicos, as quais são mostradas no Quadro 2.

<i>Bens físicos</i>	<i>Serviços</i>
- <i>Tangível</i>	- Intangível
- <i>Homogêneo</i>	- Heterogêneo
- <i>Produção e distribuição separadas do consumo</i>	- Produção, distribuição e consumo são processados simultaneamente
- <i>Uma coisa</i>	- Uma atividade ou processo
- <i>Valor principal produzido em fábricas</i>	- Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
- <i>Cientes normalmente não participam do processo de produção</i>	- Clientes participam da produção
- <i>Pode ser estocado</i>	- Não pode ser estocado
- <i>Transferência de propriedade</i>	- Não transfere propriedade

Quadro 2 : As diferenças entre serviços e bens físicos. Fonte: Grönroos, (1995).

Para entender serviços, é apresentada a definição da Associação Americana de Marketing (AMA), citada por Boone e Kurtz (1998), que diz que “serviços são produtos [...] que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial..., não podem ser transportados nem armazenados e são quase instantaneamente perecíveis” (p. 298). Os serviços são

freqüentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos.

Segundo Kotler (2000), os serviços apresentam 4 características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing. São eles: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A seguir analisaremos estas características separadamente.

INTANGIBILIDADE

Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentido, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Uma pessoa que se submete a uma cirurgia plástica no rosto, não pode ver os resultados exatos antes da compra. A fim de reduzir essa incerteza, os compradores procurarão por sinais ou evidências da qualidade do serviço. Deduzirão a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos. Por isso a tarefa do prestador de serviços é administrar as evidências, para “deixar tangível o intangível”. O desafio dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas.

INSEPARABILIDADE

De um modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o nível de serviço prestado quanto o cliente afetam o resultado.

VARIABILIDADE

Ainda, pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Empresas de prestação de serviços podem tomar 3 providências visando o controle da qualidade. A primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, independente do nível de habilidade dos profissionais. A segunda providência é a padronização do processo de execução do serviço em todos os setores da organização. A terceira providência é o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes.

PERECIBILIDADE

Serviços não podem ser estocados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas. Sasser, apud Kotler (2000), descreveu várias estratégias para estabelecer um melhor equilíbrio entre demanda e oferta em uma empresa prestadora de serviços. Em relação à demanda:

- preços diferenciados em períodos de baixa e de pico;
- aproveitar os períodos de baixa demanda;
- serviços complementares podem ser desenvolvidos durante o período de pico, a

fim de oferecer alternativas a clientes que estejam aguardando.

Em relação à oferta:

- contratação de funcionários que trabalhem meio turno para atender picos de demanda;

Para Grönroos (1995), um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva. Quando os serviços são descritos pelos clientes, expressões como experiência, confiança, tato e segurança são utilizados. Existem formas altamente abstratas de formular o que é um serviço. A razão para isso, é claro, recai sobre a natureza intangível dos serviços. Entretanto, muitos serviços incluem elementos altamente tangíveis também.

Segundo Berry (1996), um bom serviço, apenas, não é suficiente para garantir uma diferenciação dos concorrentes, para construir relacionamentos consistentes com os clientes, para competir em valor sem competir em preço, para motivar funcionários a se aprimorarem tanto em seu trabalho como em suas próprias vidas e para fornecer um consistente dividendo financeiro.

O nível de qualidade de um produto ou serviço, segundo Rocha e Christensen (1987), deve ser definido a partir do significado que a qualidade tem para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade.

O gerenciamento das evidências do serviço vai ao encontro do que é chamado “pacote”, isto é, controlar e monitorar todas as evidências tangíveis que o cliente possa associar com o serviço, tais como objetos, o ambiente onde é prestado o serviço e, até mesmo, a aparência do pessoal da linha de frente.

Segundo Kotler (2000), quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade. O autor apresenta os níveis do produto/serviços, que é apresentado na figura 1:

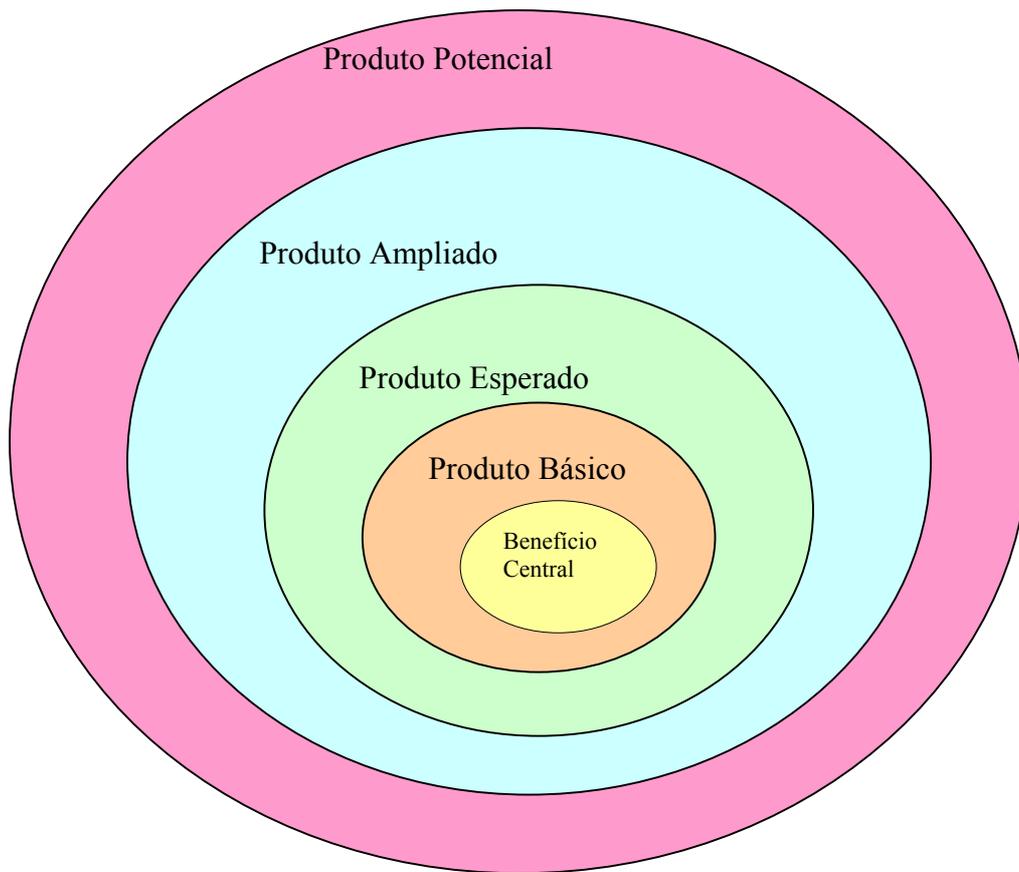


Figura 1. Os cinco níveis de produto. Fonte: Kotler (2000, p. 417).

Cada nível agrega mais valor para o cliente e os cinco constituem a hierarquia de valor para o cliente. O nível mais elementar é o Benefício Central, que reflete o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando (utilizando o exemplo de um hotel: descanso/pernoite). No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em um produto básico (cama, banheiro, toalhas). No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo (cama arrumada, toalhas limpas, tranquilidade). No quarto nível o profissional de marketing prepara um produto ampliado, que

excede as expectativas dos clientes (TV com controle remoto, checkout expresso). A concorrência de hoje geralmente ocorre principalmente no nível do produto ampliado. No quinto nível está o produto Potencial, que abrange todos os aumentos e transformações a que o produto/serviço deve ser submetido no futuro.

Dentro desta mesma proposta de níveis de produto apresentada por Kotler anteriormente, Berry apud Grönroos (1995) fala sobre a ampliação dos serviços, construindo características extra e incorporando-as ao serviço básico, como uma estratégia para o marketing de relacionamento. O autor propõe um Modelo de pacote de serviços, onde um conjunto de serviços diferentes formará o produto total. O pacote é dividido em:

- serviço essencial (central)
- serviço (e bens) facilitadores
- serviço (e bens) de suporte.

Segundo Grönroos (1995), o serviço central é a razão de se estar no mercado. Para tornar possível que os clientes utilizem os serviços centrais, alguns serviços adicionais fazem-se necessário. Esses serviços adicionais são chamados de serviços facilitadores, porque facilitam o uso dos chamados serviços centrais. Às vezes, também são necessários bens facilitadores.

Existe ainda um terceiro tipo, chamado de serviços de suporte. Estes, como os serviços facilitadores, também são serviços auxiliares, mas satisfazem uma outra missão. Os serviços de suporte não facilitam o consumo ou o uso do serviço central, mas são usados para aumentar o valor e/ou diferenciar o serviço daquele dos concorrentes. Em alguns casos, bens físicos são usados como bens de suporte, pois servem para realçar a oferta de serviços, criando um diferencial para a competição.

Como a percepção do processo dos serviços não pode ser separada da percepção dos elementos do pacote básico de serviços, o processo tem que ser integrado no serviço como um

produto, caso contrário, o conceito de produto utilizado pela gerência não será igual ao percebido pelos clientes. Portanto, segundo Grönroos (1995), o pacote básico de serviços tem que ser ampliado para um modelo mais abrangente, chamado Oferta Ampliada de Serviços.

Segundo o mesmo autor, devido às características da maioria dos serviços, existem três elementos básicos que, do ponto de vista gerencial, constituem o processo:

- facilidade de acesso ao serviço
- interação com a organização prestadora de serviço
- participação do consumidor.

Esses elementos combinados aos conceitos de pacote básico formam a Oferta Ampliada de Serviços.

Pelo fato dos serviços não possuírem características tangíveis que atraiam os sentidos de visão, audição, sabor e tato dos consumidores, sua demonstração se torna difícil e, portanto a venda e a propaganda precisam comunicar os benefícios do uso de um serviço. A qualidade do serviço, que possui uma variabilidade infinita, refere-se à qualidade esperada e percebida de uma oferta de serviço. Ela é a determinante primária da satisfação ou insatisfação do cliente, segundo afirmam autores como Boone e Kurtz (1998).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), as empresas de serviços têm dificuldades para identificar seus produtos. Este problema se deve, em parte, à natureza intangível dos serviços, mas é a presença do cliente no processo que cria uma preocupação com a experiência de utilização total do serviço.

As expectativas e as exigências dos clientes são os verdadeiros padrões de confiabilidade quando o que está sendo avaliado é essencialmente um desempenho, e não um objeto.

Medir a qualidade dos serviços, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis.

Segundo Bebko (2000), a avaliação das características dos serviços diferem da avaliação de bens em função dos fatores intangibilidade e variabilidade, presentes nos serviços. Tais características criaram problemas em relação à definição e forma de medir a qualidade nos serviços, fator de vital importância para uma empresa prestadora de serviços. Bebko (2000) apresenta uma ferramenta proposta originalmente por Parasuraman, Zeithaml e Berry, eficaz na medição da qualidade dos serviços: a SERVQUAL. Esta ferramenta mede a qualidade de um serviço através do nível de discrepância entre as expectativas do consumidor e suas percepções a respeito do serviço prestado.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) acrescentam, ainda, que a ferramenta é composta de duas partes: uma seção inicial para registrar as expectativas dos clientes para uma classe de serviços, seguida por uma segunda seção para registrar as percepções do cliente sobre uma determinada empresa de serviços.

As dimensões da qualidade em serviços foram identificadas por pesquisadores de marketing no estudo de várias categorias de serviços. Berry (1996), apresenta as cinco dimensões pelas quais os consumidores avaliam a qualidade em um serviço:

1. Tangibilidade: relacionado ao pessoal, os equipamentos, aparência física das instalações;
2. Confiabilidade: habilidade de executar de forma segura e exata o serviço;
3. Sensibilidade: a disposição em ajudar o cliente;
4. Segurança: o conhecimento e a cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
5. Empatia: importar-se com o cliente, mostrar atenção, atendimento personalizado.

Utilizando estas cinco dimensões, o conceito de falha da qualidade em serviços é apresentado. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que o conceito baseia-se na diferença entre a expectativa de um cliente com relação ao serviço e sua percepção de como ele é prestado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. No entanto, quando não se atende as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo de todo o processo da prestação do serviço.

Segundo Grönroos (1995), a qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões: uma dimensão ou resultado técnico (O QUE) e uma dimensão funcional ou relacionada ao processo (COMO). O que os clientes recebem como prestação do serviço é claramente importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Porém, ela é meramente uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço.

Entretanto, como existe um sem-número de interações entre prestador de serviço e os clientes, incluindo horas da verdade¹ mal ou bem administradas, a dimensão da qualidade técnica não conta para a qualidade total que o cliente percebe que recebeu. O cliente também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica é transferida para ele. Ou seja, o cliente também é influenciado por como ele recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos.

Albrecht (1992), complementa que os serviços possuem um impacto econômico mais forte do que se pensava, porém sua qualidade também é pior do que se imaginava, e que muitas organizações de serviço estão em posição de defesa no que se refere à qualidade. O

¹ Segundo Calrzon (1994), horas da verdade são todos os momentos (diretos ou indiretos) em que o cliente entre em contato com a empresa e, deste modo, percebe-a de determinada maneira.

que acontece é que os administradores não conseguem controlar a qualidade do produto, quando este produto é um serviço.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) acrescentam que a qualidade em serviços começa com as pessoas. A qualidade começa com o desenvolvimento de atitudes positivas entre todas as pessoas da organização. As atitudes positivas podem ser adotadas por meio de um programa direcionado que começa com a seleção de funcionários e continua pelo treinamento. Porém este treinamento deve buscar a continuidade, para que não se torne complacente com a situação.

Para auxiliar os administradores de organizações a implantar um programa de qualidade, Albrecht (1992) apresenta um modelo composto de 5 fases básicas:

1. Buscar compreender o cliente (tanto o cliente interno quanto o cliente externo);
2. Definir sua estratégia de serviço;
3. Educar a organização;
4. Implantar as melhorias a nível operacional;
5. Tornar a mudança permanente, medindo constantemente o nível de satisfação dos clientes.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), um pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente. Este conjunto consiste das seguintes características:

1. Instalações de apoio: são os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço;
2. Bens facilitadores: o material adquirido ou consumido pelo comprador;
3. Serviços explícitos: benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços;

4. Serviços implícitos: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços.

Todas estas características são notadas pelo cliente e formam a base para a sua percepção do serviço. É importante que o gerente de serviços ofereça ao cliente uma experiência que seja condizente com o pacote de serviços desejado.

A seguir será abordada a importância que a fidelização e a retenção dos clientes representa para uma empresa que pretende alavancar seus lucros.

2.1.3. Fidelização e Retenção de Clientes

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio, segundo Kotler (2000), não é deixar os clientes satisfeitos: vários concorrentes podem fazer isto. O desafio é criar clientes fiéis.

É infinitamente menos oneroso para a empresa reter os clientes existentes do que atrair novos. Segundo os autores Stone e Woodcock (1998), os clientes existentes têm necessidades identificáveis que já foram satisfeitas por seus serviços. As estratégias de aquisição são muito mais onerosas do que as de retenção. Para os autores, clientes fiéis não apenas se mantêm usuários de seu serviço, mas defendem seus serviços junto a seus amigos e prestam menos atenção aos concorrentes.

Apesar de muitos especialistas afirmarem que a lealdade dos clientes morreu, Reichheld (1996) desenvolveu uma contribuição para a administração estratégica, estudando a retenção de clientes, tendo como objetivo uma estratégia para obter a lealdade dos clientes. Este autor argumenta que a lealdade definitivamente não morreu, e que continua a ser um dos principais motores do sucesso das empresas.

Segundo Furlong (1994), quanto mais longa a relação com o cliente, melhor. Clientes que se mantiverem fiéis durante vários anos estão mais propensos a recomendar seu estabelecimento à família, aos amigos. Segundo a mesma autora, o fator rotatividade pode ser definido como “o número de clientes que desertam durante o período de um ano dividido pelo número de novos clientes. Se você perder metade do número de clientes que adquire a cada ano, sua taxa de rotatividade será de 50%”.(p. 2). Rotatividade muito alta é uma realidade triste, porém real para muitas empresas. Segundo a mesma autora, reduzir o êxodo dos clientes até mesmo em apenas 5% ao ano, faz com que os lucros cresçam até 85%. Como bonificação final, o foco na manutenção da fidelidade dos clientes poderá conservar a empresa bem à frente da matilha de competidores, à frente até mesmo daqueles cujos custos são inferiores.

Shapiro e Sviokla (1994) lembram que o custo da conquista de novos clientes é superior ao de manutenção, o que sugere a busca da rentabilidade apoiada na lealdade do cliente. Um cliente leal consome menos recursos de marketing, vendas e suporte e consome mais serviços e bens.

Para Reichheld (1996), uma estratégia de negócios baseada na lealdade dos clientes, objetivando um índice consistentemente alto de retenção de clientes selecionados, confere vantagem competitiva, propiciando alta lucratividade e expansão de participação no mercado. Por outro lado, um índice de deserção persistente significa que o número de ex-clientes acabará sendo maior que o de leais defensores da empresa, situação que pode atingir um ponto em que nenhum esforço de marketing poderá reverter a imagem do produto, da marca ou da empresa.

Para desenvolver estratégias de retenção eficazes, é preciso um conhecimento completo dos comportamentos e necessidades de seus clientes. A fidelidade é um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca do atendimento de suas

necessidade. Para atingir a fidelidade é essencial também, encarar o relacionamento com os clientes a partir do ponto de vista deles.

Mas o que é fidelidade, afinal? Segundo autores como Stone e Woodcock (1998), “fidelidade é melhor descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc. Sua empresa se beneficia do comportamento de clientes fiéis, mas isso é o resultado do estado mental deles” (p. 95).

Shapiro e Sviokla (1994) apresentam os principais fatores para a manutenção do cliente:

- administrar a empresa do ponto de vista do cliente;
- executar os serviços com qualidade;
- manter um relacionamento vibrante com seu cliente;
- transformar situações difíceis em novas vendas;
- converter a satisfação do cliente em lucros para a sua empresa;
- avaliar aquilo que é mais importante, medir os custos;
- colocar o cliente no centro do seu empreendimento.

Segundo os mesmos autores, a transformação dos conhecimentos que se tem sobre o cliente em relacionamentos duradouros e lucrativos requer a adoção de uma abordagem flexível, criativa e dinâmica por parte de todos os setores da empresa.

É possível encontrar graus diferentes de fidelidade. Alguns clientes são mais fiéis, outros são menos. O importante não é tornar todos os clientes completamente fiéis, mas aumentar a fidelidade daqueles mais propensos a reagir.

Segundo Kotler (2000), a chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes. Um cliente altamente satisfeito:

- permanece fiel por mais tempo;

- compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- fala favoravelmente da empresa e de seus produtos/serviços;
- dá menos atenção às marcas e propaganda concorrentes e é menos suscetível ao preço;
- oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
- custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Dessa maneira a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente.

Porém, segundo o mesmo autor, apenas ouvir os clientes não é o bastante. Ao constatar uma reclamação, a empresa deve reagir a esta reclamação de forma rápida e construtivamente. Segundo Kotler (2000):

...de todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70% voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações foram resolvidas. O percentual chega a espantosos 95% se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram junto a empresa e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas, falam a uma média de 5 outras pessoas a respeito do bom tratamento que receberam (p. 70).

Como clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa, esta não deve arriscar perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia.

Segundo Furlong (1994), a retenção focaliza uma estratégia comercial tangível e aplicável, alguma coisa que os obscuros objetivos da qualidade não podem ser. Para a autora, a busca da qualidade como estratégia comercial não tem sido tão bem sucedida assim, pois as empresas nunca cumprem totalmente a promessa inicial.

Para que se possa atingir a fidelização dos clientes é preciso observar alguns aspectos importantes, a destacar (Furlong, 1994):

- mobilizar as pessoas envolvidas e a organização no processo de correção de erros, trabalhar em equipe. Todos são responsáveis pelo serviço;

- conhecer profundamente o seu cliente, seus desejos e suas necessidades. Este é um processo longo e contínuo e deve ser realizado através de pesquisas para se obter a voz do cliente;

- focalizar seus melhores clientes através de um tratamento diferenciado, e considerar estratégias de meio termo a fim de contemplar a todos;

- saber delegar poderes aos seus funcionários;

- entender que errar é humano, porém é preciso lembrar que é necessário resolver o problema para que o cliente saia satisfeito. Segundo Furlong (1994), um cliente que teve seu problema resolvido poderá se mostrar mais leal do que o cliente satisfeito com um bom serviço comum;

- manter sempre o contato com seu cliente;

- os administradores devem partir para a linha de frente, ao invés de ficarem atrás de suas mesas;

- reconhecer e recompensar quando perceber um bom trabalho. Não só através da recompensa financeira, mas incentivos, elogios. O retorno do comportamento que é recompensado é maior;

- lembrar-se que o que funciona hoje, poderá não funcionar amanhã;

Em relação à escolha do cliente por um determinado prestador de serviço, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que alguns critérios contribuem para esta escolha. São eles:

- disponibilidade: serviço acessível;
- conveniência: a localização do serviço define a conveniência para os clientes que precisam se deslocar até lá;
- confiabilidade mostrada no serviço prestado;
- personalização: o tratamento diferenciado, por menor que seja, pode ser percebido como mais personalizado;
- preço: competir em preço não é tão eficaz em serviços como em produtos, pela dificuldade de comparar os custos dos serviços de forma objetiva. Muitas vezes a competição em preços pode ser considerada contraproducente, por que, muitas vezes, é vista como uma substituta da qualidade;
- qualidade: a qualidade dos serviços é uma função da relação entre expectativas prévias dos clientes e as suas percepções durante e após a respectiva prestação. Ao contrário da qualidade de um produto, a qualidade de um serviço é julgada pelo processo de atendimento e pelos resultados;
- reputação: a incerteza na escolha de um prestador de serviço é muitas vezes resolvida em conversas com outras pessoas a respeito de suas experiências antes da decisão ser tomada. Ao contrário do que ocorre com um produto, uma má experiência com um serviço não pode ser devolvida ou trocada por um modelo diferente. A propaganda “boca-a-boca” positiva é a forma mais eficaz de publicidade;
- segurança: bem-estar e segurança são considerações importantes, pois em muitos serviços os clientes estão colocando as suas vidas nas mãos do prestador de serviços;
- rapidez: quanto tempo um cliente deve esperar por um serviço? Para serviços de emergência, o tempo de resposta é o principal critério de desempenho. Em outros serviços, a espera pode ser compensada pela recepção de serviços mais personalizados, bem como por taxas reduzidas.

Bothe, apud Dominguez (2000), apresenta uma abordagem metodológica para se atingir e manter a lealdade do cliente, e envolve sete passos de adoção seqüencial pela empresa. São eles:

- alinhamento com a estratégia empresarial e o compromisso da alta direção;
- avaliação da postura interna e grau de prontidão da empresa quanto à busca da lealdade;
- determinação das necessidades do cliente;
- avaliação da concorrência quanto à capacidade e diferenças existentes entre a empresa e os concorrentes, em termos de satisfação e lealdade de clientes;
- medição do grau de satisfação e lealdade dos clientes;
- análise das informações e cálculo do índice de valor do cliente;
- definição, implantação e monitoramento de planos de ação. Envolve o agrupamento dos problemas identificados, a análise das causas e a implantação de ações corretivas.

O mundo de hoje oferece inúmeros opções aos clientes. Tamanha variedade transforma o cliente em uma pessoa muito exigente e mostra um nível de expectativa crescente, porém o nível de tolerância se torna cada vez mais decrescente. O crescimento e o desenvolvimento da lealdade dos clientes podem ser representados por uma escala crescente de lealdade apresentada segundo o modelo de Considine e Raphael apud Dominguez (2000):

- clientes prováveis: consumidores que podem tornar-se clientes;
- clientes potenciais: conhecem os produtos/serviços da empresa, sem ainda terem comprado;
- experimentadores: compradores pela primeira vez, estão testando os produtos e serviços;

- repetidores de compra: iniciam um compromisso mental com a empresa ao repetir a compra;
- clientes fiéis: compram os produtos por muito tempo, demonstrando algum grau de lealdade;
- defensores: defendem a empresa ou produto, recomendando-os a outros.

Segundo o autor, é muito difícil construir ou manter uma empresa sem gerenciar o perfil dos clientes, ou seja, aprender como obter e manter os clientes.

Um dos pontos de partida para o entendimento do processo de retenção e fidelização dos clientes é o estudo da motivação humana, onde se busca entender as ações do comportamento humano em determinadas situações.

2.1.3.1 Fatores Psicológicos: entendendo a motivação humana para fidelizar clientes

Cada indivíduo tem um conjunto de necessidades que precisam ser atendidas. Quando ele se defronta com uma necessidade não satisfeita, estabelece-se um estado de tensão, que gera desequilíbrio. Segundo Rocha e Christensen (1987), há uma pressão interna para resolver o problema. O impulso para a ação em busca do equilíbrio chama-se motivação. Segundo Valdés (2000), a energia biológica se põem a disposição do movimento quando existe uma motivação (necessidades interiores do indivíduo e objetivos e metas exteriores).

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa. Na conduta motivacional, o indivíduo parte de um estado de carência que tenta suprir, o que o leva à busca do fator de satisfação que o irá atender. Deste modo, satisfeita essa necessidade, outra vem à tona. Ou seja, toda a motivação é, sempre e só, interior ao indivíduo, que pode ou não encontrar no meio exterior as condições para a sua satisfação. E, quando esta ocorre, aquela motivação cessa, sendo substituída por outra ainda não satisfeita.

O estudo da motivação remonta questões em busca de explicações para o comportamento humano: porque as pessoas se comportam desta ou daquela maneira? Porém esta busca não tem fim e vem se consolidando com o passar do tempo e os novos estudos apresentados nesta área.

Segundo autores como Karsaklian (2000) e Braghirolli et al. (1990), a motivação não é algo que possa ser observado diretamente: infere-se a existência de motivos observando-se o comportamento humano. Para estes autores, um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele dispendida e por estar dirigido para um objetivo ou meta.

Braghirolli et al. (1990) definem motivo como: “uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou que o predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo” (p. 90).

Motivação denota os fatores e processos que levam as pessoas a uma ação, ou seja, é a razão pela qual se escolhe fazer algo, segundo afirma Cratty (1984). O mesmo autor divide o estudo da motivação em duas áreas principais: a primeira, onde está o estudo das razões pelas quais se escolhe uma atividade e não outra (influência de motivos, valores e necessidades de vários tipos), e a segunda, que aborda os dados referentes às razões pelas quais se realizam ações com diferentes graus de intensidade, procurando explicá-los.

Skinner (1996) sustentava que os seres humanos poderiam ter as suas características comportamentais aprendidas a partir de adequados estímulos, positivos ou negativos, de tal modo que os condiciona à adoção de um comportamento desejado. Daí pensar-se que o melhor estímulo que se podia oferecer aos recursos humanos na empresa era um bom sistema salarial. Porém, nunca nenhuma pesquisa pôde demonstrar que as condições materiais de trabalho tivessem uma correlação significativa com a produtividade.

Segundo Skinner (1996), o comportamento motivacional não é uniforme: mesmo que as carências dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas. As formas como elas se

apresentam e a sua importância relativa são diferentes de indivíduo para indivíduo. O comportamento dos indivíduos está relacionado com a forma como as suas carências foram ou não satisfeitas. Constrói-se, assim, uma personalidade, ou seja, um comportamento motivacional padrão que corresponde à experiência, à auto-imagem e ao desejo de cada um se considerar a si próprio como uma pessoa única e distinta das demais.

Karsaklian (2000) utiliza a definição de Sawrey e Telford, para motivo como “uma condição interna relativamente duradoura, que leva o indivíduo ou que o predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situação” (p. 22).

Porém é importante não confundir motivo com incentivo ou impulso, como muitas vezes acontece. Segundo Karsaklian (2000), incentivo é um objeto, condição ou significação externa, pela qual o comportamento se dirige e impulso pode ser entendido como a força que põe o organismo em movimento.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), uma necessidade se torna um motivo quando aumenta de intensidade. O reconhecimento da necessidade motiva o processo de decisão de compra.

Já para Gallardo et al. (2000), a motivação é aquele aspecto da realidade pessoal, seja ela interna ou externa, que nos move, e imprime orientação e energia aos desejos e intenções do homem até o ponto de fazê-los atuar em direção ao sucesso e a realização.

A Psicologia tem uma grande variedade de conceitos para motivação, conforme seus diferentes desenvolvimentos teóricos, que frequentemente são contraditórios, reflexo de sua complexidade.

Para Valdés (2000), um dos problemas no estudo da motivação é que se confunde com a emoção, pois historicamente se atribui à primeira o efeito de dar “força” à conduta e não somente direção.

Existem quatro teorias mais populares sobre motivação humana: a Teoria Psicanalítica de Sigmund Freud; a Humanista de Abraham Maslow; a Behaviorista e a Cognitivista. A seguir, serão apresentadas breves definições para cada uma das teorias a fim de esclarecimento:

A Teoria Psicanalítica de Freud:

Considera que grande parte das pessoas não tem consciência da maioria das forças psicológicas que moldam seu comportamento. Segundo Freud, as pessoas crescem e vão reprimindo muitos de seus impulsos, que ocasionalmente poderão reaparecer futuramente em forma de sonhos, atos falhos, comportamentos neuróticos e psicoses. De acordo com esta teoria, uma pessoa não compreende inteiramente suas motivações (Cobra, 1985).

A motivação do comportamento é, portanto, em boa medida, proveniente do ID (inconsciente) e o comportamento resulta da interação conflituosa ou não entre o ID, EGO e SUPEREGO, onde ID é entendido como um reservatório de impulsos instintivos em busca da satisfação, o EGO seria o sistema que entrando em contato com o mundo exterior, procuraria satisfazer as exigências instintivas do ID, e o SUPEREGO seria uma espécie de “censura” interna, que aprova ou reprovava os atos, segundo Braghirolli et al. (1990).

A crítica a esta teoria é de que seus conceitos e postulados não são passíveis de verificação empírica, segundo Karsaklian (2000).

A Teoria Humanista de Maslow

É uma abordagem da psicologia compartilhada por psicólogos contemporâneos que se mostram insatisfeitos com as concepções de homem até agora fornecidas pelos estudos psicológicos científicos.

Para esta teoria o comportamento humano não pode ser aplicado pela simples relação que se faz entre suas reações e os estímulos aos quais reage.

Maslow tentou explicar por que as pessoas são impelidas por certas necessidades em dado momento. Segundo a sua teoria, as necessidades estão ordenadas em uma hierarquia, da necessidade mais premente, às menos urgente. Na figura 02 está apresentada a pirâmide das necessidades, segundo Maslow.

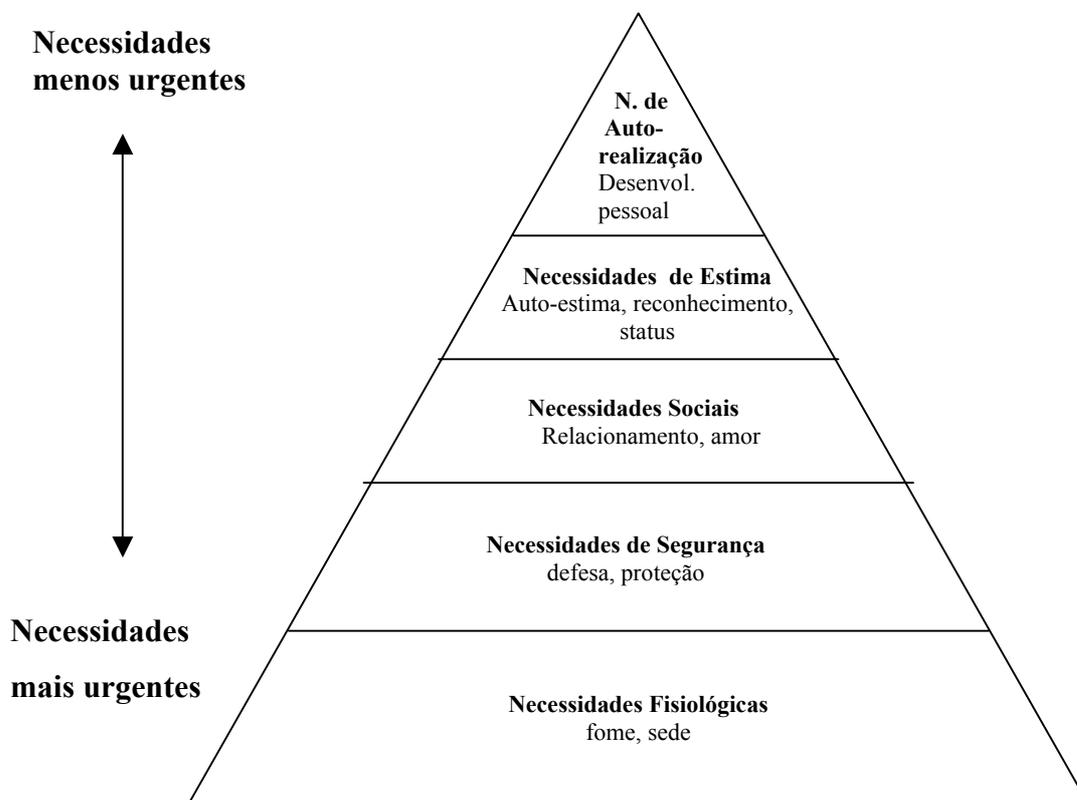


Figura 2. A Pirâmide das Necessidades de Maslow, adaptado por Kotler e Armstrong (1993),

Na teoria de Maslow, as pessoas a cada vez que satisfazem suas necessidades básicas, vão despertando outras necessidades mais elaboradas. Existe uma necessidade de satisfazer primeiramente os desejos mais urgentes, relacionados com as necessidades fisiológicas, de segurança para só então buscar satisfazer as necessidades menos urgentes.

A teoria *Behaviorista*

A escola Behaviorista descreve a motivação como um processo mecânico. O comportamento é visto como o resultado de estímulo-respostas-reforço. Todo comportamento é causado. Segundo ela, pessoas em atitude de aparente escolha são conduzidas pela hereditariedade e experiências passadas. Pode-se dizer que o comportamento é o reflexo de glândulas e músculos. Os behavioristas vêem uma ligação direta entre estímulo e resposta, sem quaisquer outros fatores intervenientes.

A teoria parece ignorar qualquer elemento do inconsciente, porque é difícil de pesquisar, e não é particularmente relevante aos propósitos da psicologia enquanto ciência. Propõe um estudo objetivo do homem, insistindo que o comportamento deve ser a única fonte dos dados psicológicos, segundo Braghirolli et al. (1990).

A motivação, nesta teoria, tem como ponto central o conceito de impulso (derivado de necessidades biológicas), entendido como a força que impele à ação, e do hábito, segundo Karsaklian (2000).

Skinner, estudioso desta teoria, citado por Cobra (1985), afirma que as pessoas podem ser mecanicamente direcionadas, que são conduzidas por um mecanismo de prêmio-castigo. Se isto fosse válido, o homem de marketing encontraria um direito de premiar os consumidores que são leais à marca, e estes nunca deixariam de comprar.

Hausman (2000), apresenta um estudo na área da motivação no comportamento por impulso, baseada na teoria behaviorista. A autora explica que os consumidores geralmente agem por impulsos de compra, e que, ainda que estes impulsos não sejam positivos, os consumidores sentem-se incapazes de controlar suas tendências impulsivas, o que é uma característica inerente à teoria behaviorista.

A teoria Cognitiva

Ela é, na verdade, uma antítese da Escola Behaviorista, uma escola comportamental.

Segundo Cobra (1985), a abordagem cognitiva enfatiza que o comportamento é dirigido a metas e propósitos e a motivação é vista como uma tendência a mover as pessoas às metas desejadas. Ao contrário dos behavioristas, os psicólogos da linha cognitiva enfatizam variáveis que são menos observáveis diretamente, como a aspiração, a competência e a curiosidade.

A interpretação cognitiva afirma que, quando um indivíduo tem aspiração a realizar certas metas, ele terá maior satisfação no sucesso.

A escola cognitiva enfatiza que, ocorrendo o estímulo, uma pessoa busca informações para delinear uma resposta viável.

Karsaklian (2000) explica que a teoria leva em consideração o que se passa na cabeça do indivíduo, e que o que a teoria nega é que o efeito dos estímulos sobre o comportamento seja automático.

O modelo cognitivo enfatiza que há um processo mental elevado que intervém junto aos inputs (entradas, estímulos) e os outputs (saídas comportamentais que são conseqüências).

Nesta teoria, conforme explicam Braghirolli et al. (1990), não há um estabelecimento automático de conexões estímulo-resposta; o indivíduo antevê conseqüência de seu comportamento porque adquiriu e elaborou informações nas suas experiências. O comportamento e seu resultado dependerão tanto das escolhas conseqüentes do indivíduo como dos acontecimentos do meio, sobre os quais não tem controle e que atuam sobre ele.

O que o cognitivismo quer negar é que o efeito dos estímulos sobre o comportamento seja automático.

Cobra (1985) e Braghirolli et al. (1990) apresentam subdivisões na área dos motivos:

- Motivos primários: são aqueles baseados em necessidades biológicas, que precisam levar as pessoas à sobrevivência (fome, sede, etc);

- Motivos secundários ou aprendidos: são aqueles relativos às necessidades de filiação, aprovação, status, segurança, realização.

Em Franco (2000) encontra-se ainda uma classificação dos motivos internos e externos. A motivação interna, segundo Cobra (1985), é relacionada a estímulos como a fome, que é oriunda do organismo, enquanto as motivações à base de incentivos vêm do desejo ao objeto externo. Em outras palavras, uma pessoa que não tenha fome pode ser motivada pela presença de outras pessoas com fome, ou de um alimento apetitoso.

Muitas vezes, as ações dos indivíduos são levadas por fatores que dizem respeito a motivos dos quais não se tem consciência. O consumidor não tem idéia daquilo que é a sua necessidade.

A motivação das emoções humanas constitui um campo fecundo da investigação psicológica básica e da aplicação do conhecimento a âmbitos como o da atividade física. É da competência dos profissionais de atividade física e esporte demandar o domínio técnico da atividade física, mas também a capacidade para motivar as pessoas e ajudá-las a direcionar

adequadamente sua motivação. Seu êxito profissional requer a compreensão profunda dos fatores que afetam a motivação, conhecer os processos emocionais para poder incidir em seu manejo e propiciar ao esportista o desenvolvimento do autocontrole.

Segundo Martínez e Chirivella (1995), a motivação é uma variável chave no esporte e na atividade física, tanto para a aprendizagem como para o desempenho, contudo é necessário admitir que:

- a) os fatores motivacionais não são os únicos que influenciam a conduta;
- b) nem todas variáveis motivacionais são igualmente fáceis de influenciar.

Ainda em relação à motivação e a prática de atividade física, Pintanel e Capdevila (1999) explicam que o exercício físico na escola costuma ser uma disciplina que, depois de finda a escolarização, fica relegada a um segundo plano. Os autores acreditam que, se tal prática fosse reforçada e incentivada na época escolar, haveria mais probabilidade de que quando adultos, as pessoas se comprometessem mais com a prática de um exercício físico.

A seguir serão apresentadas as aplicações dos conceitos de marketing voltadas para um setor específico: o marketing esportivo, que hoje em dia vem, cada vez mais, se tornando imprescindível a todos que, de uma maneira ou de outra, estão ligados a indústria esportiva: todos os produtos, pessoas, e negócios que organizam, auxiliam, produzem ou promovem esportes, fitness, recreação, ou atividades ou empresas de lazer compõem a indústria do esporte de hoje.

2.1.4 Marketing Esportivo

O marketing esportivo, segundo Pitts e Stotlar (2002), consiste de dois conceitos inter-relacionados. O primeiro considera o marketing esportivo em nível macro e analisa as forças externas que afetam a indústria como um todo, numa tentativa de ganhar vantagem

competitiva. O segundo conceito define o marketing esportivo em nível micro e inclui uma série de atividades realizadas pela empresa com o fim de conquistar e manter clientes.

Ainda não se chegou a um acordo quanto à definição de marketing esportivo, já que esta é uma atividade bastante recente. Alguns acreditam que a atividade do marketing esportivo envolve apenas a venda de eventos esportivos. Outros adotam uma abordagem mais ampla e acreditam que o marketing esportivo é a aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto (bens, serviços, pessoas, lugares, lugares, idéias) da indústria do esporte.

A idéia de marketing esportivo, para Contursi (2000), consiste nas atividades que visam a satisfazer as expectativas e necessidades do mercado consumidor do esporte. Para o autor o mercado é composto por pessoas, lugares, organizações e preços.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), os conceitos de marketing de hoje evoluíram de um conceito mais simples para um conceito mais amplo. O marketing é mais do que apenas uma atividade empresarial. Os negócios existem numa variedade de ambientes políticos, sociais e econômicos, os quais estão sempre oferecendo oportunidades e ameaças. O profissional de marketing esportivo deve ser capaz de reconhecer e analisar tais ambientes, determinando seus efeitos sobre seu negócio e tomando decisões estratégicas, que garantirão o sucesso do negócio esportivo.

Conforme as percepções que os indivíduos têm sobre os serviços prestados numa academia de ginástica, Verry (1997) apresenta alguns pontos determinantes da qualidade do serviço em academias de ginástica:

1. Acesso
2. Comunicação
3. Competência
4. Cortesia
5. Credibilidade

6. Confiança
7. Receptividade
8. Segurança
9. Tangibilidade
10. Compreensão e conhecimento do aluno

O mercado precisa se adequar a novos desafios que surgem, como as baixas taxas de crescimento econômico, o aparecimento de grandes Academias de ginástica nas capitais e centros mais industrializados –capazes de adquirir aparelhos de última geração a preços bem mais competitivos, instabilidade financeira dos seus clientes, mudanças tecnológicas, a marginalização de academias que reduzem seus preços e acabam “comprando” os alunos e, com isto, promovem grande “*turn-over*”, ou seja, o entra-e-sai de alunos durante o ano.

Em razão da elevada concentração demográfica nos grandes centros urbanos e da conseqüente redução de áreas livres e verdes, apropriadas à prática de exercícios físicos, uma grande parcela da população está recorrendo aos centros especializados em prática de exercícios físicos. As academias de ginástica podem ser consideradas os principais locais de prática dos centros urbanos, visto que atualmente é o mais completo, com nível de profissionalização mais elevado da área.

2.1.4.1 Academias de Ginástica

Segundo Saba (2001) o termo *academia de ginástica* surgiu inicialmente no termo grego *akademía*, que podia ser considerada a escola de ensino superior, a corporação de sábios, artistas ou literatos, ou a corporação de estudantes de qualquer estabelecimento de ensino médio ou superior. No entanto, nos tempos atuais, o significado que tomou para si a

expressão *academia de ginástica* foi o mais simples e o mais amplo de todos: o lugar, ou a escola, onde se ministra a instrução física.

Entretanto, segundo o mesmo autor, existe uma relação estreita entre o termo academia e conhecimento. É um lugar de aprendizado, de transmissão de técnicas por parte de quem as detém e de aquisição por parte de quem deseja obtê-las.

Já o conceito de ginástica, segundo Saba (2001), é bastante diverso, mas seguindo a seqüência dos conceitos específicos de movimento corporal da educação física, a ginástica é o conjunto de exercícios físicos ritmados e sistematizados por meio de movimentos repetidos, para que sejam atingidos os ideais propostos. É o setor mais específico da movimentação humana, caracterizado pela orientação específica e pela busca de resultados.

Em 1920, conforme explica Capinussú em Tubino (1988), o filho do Marechal Floriano Peixoto, José Floriano Peixoto, atleta e lutador, montou um pequeno ginásio em pleno centro do Rio de Janeiro. Em 1925, coube ao português Enéas Campello montar um estabelecimento totalmente dedicado ao ensino da ginástica com halteres, constituindo-se num autêntico ginásio, onde se encontravam lojas dotadas de uma modernidade excessiva para a época.

O aumento da prática de atividade física dá-se por volta de 1967 com o aparecimento de campanhas promocionais com o intuito de tentar transformar pessoas sedentárias em praticantes de atividades físicas.

O aparecimento de academias de ginástica utilizando músicas, deu-se por volta de 1970, segundo explica Pereira (1996), devido ao grande incentivo da mídia em tornar a população cada vez menos sedentária. Eram empresas pequenas, instaladas em uma sala ou casas. A partir do interesse pelos fundamentos dos exercícios cardiorrespiratórios, desenvolvido por Cooper, é que os exercícios chamados aeróbicos multiplicaram-se de várias formas.

A partir de 1982, com o interesse despertado pelos programas aeróbicos, empresários resolvem investir na construção de empresas, que são verdadeiros centros de atividade física, iniciando assim, o surgimento das grandes academias de ginástica, com a preocupação de oferecer um espaço amplo e as últimas novidades em atividade física aos seus usuários.

Não se pode afirmar com certeza, mas segundo Pereira (1996), o aparecimento de Academias deve ter se originado em grandes centros devido à necessidade de maior segurança, visto que os parques, praças e ruas tornavam-se perigosos para os praticantes. Inicialmente as academias eram protótipos menores de clubes, com atendimento personalizado e com poucos alunos. Normalmente o proprietário era o próprio professor e o espaço para a prática de aulas se restringia a uma sala.

Diante do grande desenvolvimento tecnológico, as oportunidades do homem atual de exercitar-se são cada vez menores. Tal fato, como explica Pereira (1996), tem contribuído para o surgimento de um número cada vez maior de academias de ginástica, numa tentativa de suprir a carência que as pessoas têm de exercitar-se de forma orientada e segura.

Mesmo em países desenvolvidos, conforme explica Saba (2001), onde há maior acesso à informação e meios eficientes para conscientizar a população dos malefícios causados pela vida sedentária, grande parcela dos indivíduos ainda se mostra insensível à necessidade de exercício. Esse dado é um tanto assustador, porque traz à tona a realidade ainda mais grave dos países em desenvolvimento, onde o nível de conscientização é ainda menor, e o sedentarismo, conseqüentemente, maior.

Segundo Pereira (1996), em 1996, através de pesquisas realizadas, constatou-se que existiam mais de 18000 academias de ginástica espalhadas por todo Brasil. Segundo a mesma autora, elas podem ser classificadas em pequenas (até 300 alunos), médias (acima de 300 até 2000 alunos) e grandes (acima de 2000 alunos), tendo como referência para esta definição a população que frequenta academias em São Paulo. Neste mesmo estudo realizado em São

Paulo, foi identificado que, normalmente, as pequenas academias são de propriedade de professores de Educação Física. Já as médias e grandes encontram-se nas mãos de empresários, com algumas exceções feitas às médias academias, que podem ser propriedade de um a três professores de Educação Física. As pequenas contratam em média cinco professores, as médias, em torno de vinte professores e as grandes academias contratam acima de 60 professores.

Quanto ao horário de funcionamento, muitas academias já ampliaram seus horários, abrindo das 6 horas até às 24 horas, possibilitando às pessoas que têm uma jornada de trabalho muito extensa realizar uma atividade física.

Como a maioria dos praticantes possui uma rotina de trabalho de pelo menos 8 horas diárias, o turno de maior fluxo nas academias é o da noite. É neste horário que as academias de ginástica oferecem o maior número de modalidades esportivas para seus praticantes.

No Quadro 3 encontra-se a análise dos processos de relacionamento nas academias de ginástica ao longo dos anos.

Academia	Passado	Presente	Futuro
Estratégia	Vendas	Marketing	Relacionamento
Tempo de permanência do aluno	Curto	Longo	Muito longo
Serviço	Modesto	Importante	Vital

Quadro 3 :Relacionamento nas academias de ginástica Fonte: Verry (1997), p. 56.

O que faz uma academia despontar é a percepção do que o aluno busca, aliado a uma percepção apurada do mercado e de seu ramo de negócio e uma grande habilidade em motivar

seus clientes internos para o ótimo atendimento. Para isto, Verry (1997) aponta alguns princípios básicos como:

- a) conhecer individualmente o seu aluno: fazer com que ele sinta que é lembrado, chamá-lo pelo nome são alguns detalhes que fazem a diferença para o aluno;
- b) o aluno deve receber o melhor atendimento

Para captar e manter clientes é iminente enfrentar a necessidade de descobrir o que os alunos realmente querem e valorizam, e depois atender a esses desejos da melhor maneira possível.

Conforme explica Capinussú, apud Tubino (1988), com a falta de fiscalização e a permissividade através da concessão a qualquer um que queira abrir uma Academia de Ginástica, tem se observado uma queda vertiginosa na qualidade dos serviços oferecidos em algumas academias. Todo esse descaso vem provocando o fechamento de muitas academias, e repercutindo negativamente sobre as que, mesmo não tão grandiosas, preocupam-se com a qualificação dos docentes e a qualidade de seus serviços. Outro fator que vem a colaborar para o fechamento de tais empresas está presente na alta competitividade entre as mesmas, o que faz com que as empresas que não possuam um alto poder de competição acabem por abandonar o mercado.

Apesar da grande evolução e do fenômeno que foi o surgimento das grandes academias de ginástica como centros de prática de atividade física, não é possível encontrar literatura que contemple este tema, especificamente. Segundo Saba (2001), isto pode ser devido ao fato de os pesquisadores não demonstrarem interesse nos aspectos relacionados com a prática de atividade física nestes espaços.

2.2 Planejamento Estratégico

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. Sem um planejamento prévio, nenhuma empresa pode despontar, Las Casas (2001).

Porém, antes de iniciar um planejamento propriamente dito, é necessário ter claro a missão, os valores e qual o negócio da academia. Estas são premissas básicas para entender qual é o negócio de uma determinada empresa. Estes são os primeiros passos num planejamento estratégico, para, a partir do momento que se conhece e define a empresa (interna e externamente) poder, então, traçar metas e estratégias para atingi-las. Além de todos estes passos, um dos mais importantes é o de, à medida que implementa as estratégias, mensurar e controlar para ver como elas impactam nos seus clientes, e também monitorar novos acontecimentos no mercado, que está sempre em constante mudança, Valadares (2002)

Ao escrever um plano é preciso pensar nos detalhes das atividades a serem desenvolvidas. Ao serem passados para o papel, todos os detalhes são pensados com maior cuidado. Com um plano de marketing escrito também é possível fazer comparações. Além disso, o plano tem um aspecto motivacional. Quando a empresa envolve os funcionários em sua elaboração, há um senso de participação nos resultados, e cada um deles poderá ser mais responsável na implantação.

Segundo Las Casas (2001), elaborar planos de marketing contrapõem-se ao imprevisto, situação que pode prejudicar o andamento dos negócios. Não que o imprevisto não seja necessário nas operações em ambientes como o brasileiro, que muda frequentemente. No entanto, muitos sinais do ambiente podem ser detectados antecipadamente, com o hábito do planejamento, uma vez que a atividade exige sintonia com o mercado e constante adaptação.

Segundo o mesmo autor, o profissional de marketing precisa levar em conta os seguintes fatores na hora de elaborar seu plano:

- A contínua e rápida mudança nos gostos e interesses dos consumidores, já que cada segmento do mercado exige que as características do serviço se adaptem ao seu perfil.
- Outro fator importante é o **posicionamento** do produto, que é a percepção dos clientes a respeito de um produto ou marca. Para posicionar um produto, em primeiro lugar é preciso conhecer o que está sendo oferecido no mercado, através de uma pesquisa, que revele os atributos mais importantes para os consumidores e como a concorrência está posicionada. É possível ter um posicionamento por atributo, por benefício, por uso e aplicação, e por usuário. Outro aspecto importante é a segmentação do mercado, ou seja, o público alvo da empresa. Conforme a segmentação, será indicado um posicionamento no mercado, já que todo o composto de marketing será desenvolvido para formar determinada imagem. Assim, serão identificados quais atributos são mais importantes para cada segmento. Quando o produto/serviço não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria de sua qualidade, conforme argumenta Kotler (2000).
- A concorrência, que se intensifica à medida que aumenta o número de empresas que oferecem um mesmo serviço.
- os movimentos em defesa do consumidor, que são cada vez mais fortes e difundidos, analisam a qualidade dos bens e serviços, recomendando os melhores.

O planejamento estratégico orientado para o mercado, segundo Kotler (2000), é um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejado.

O planejamento estratégico, segundo o mesmo autor, exige ações em 3 áreas-chave: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A Segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira área-chave é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

É preciso entender o planejamento estratégico para entender a administração de marketing. Segundo Kotler (2000) o plano de marketing funciona em dois níveis:

- o plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais;
- o plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

A maioria das empresas opera vários negócios e freqüentemente os definem em termos de produtos: “estão no negócio de automóveis” ou “no negócio de régua de cálculo”. Levitt, apud Kotler (2000), demonstrou que definir um negócio pelo mercado em que ele atua é melhor que defini-lo pelos seus produtos. Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação de cliente e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos.

O modelo de planejamento estratégico adotado neste estudo é o modelo apresentado por Kotler (2000).

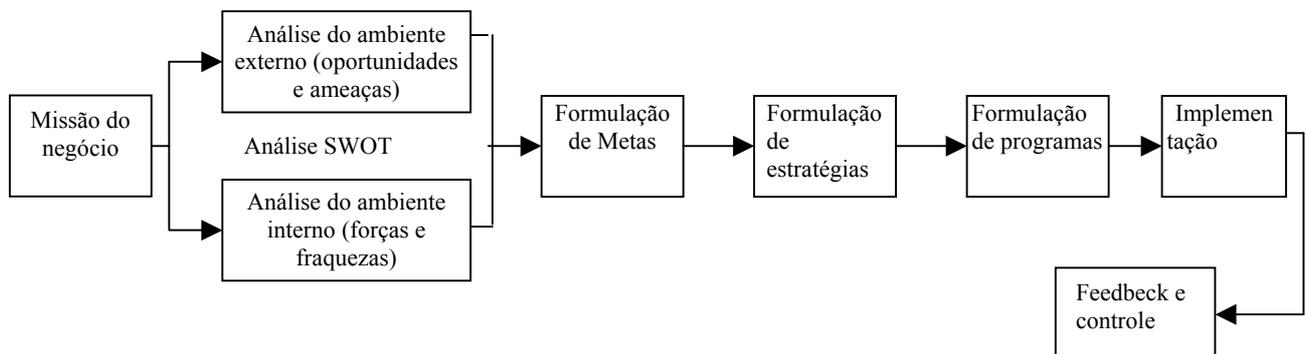


Figura 3. O planejamento estratégico de negócios, adaptado de Kotler (2000), p. 98.

Apesar de Kotler (2000) utilizar a análise de mercado dentro do planejamento, na análise SWOT, como no modelo apresentado anteriormente na figura 3, optou-se por abordar a definição de mercado antes de iniciar o planejamento, propriamente dito, pois somente a partir de uma clara identificação do mercado de atuação e segmentação, a empresa poderá começar a definir o seu negócio. Porém, entende-se que não seria possível chegar à análise do ambiente externo, sem antes a empresa ter definido a sua missão, os seus valores e a que mercado deve se dirigir.

Identificação de Mercado

Para Kotler (1993), o mercado consumidor é constituído por todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem serviços (ou produtos) para o consumo pessoal.

Conforme o mesmo autor (2000), os profissionais de marketing iniciam pela segmentação de mercado. Eles identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e mix de marketing variáveis.

Segundo Engel et al. (1999), a segmentação de mercado é o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total. A alternativa é chamada de agregação de mercado ou marketing de massa, na qual produtos ou serviços idênticos são oferecidos a todos os consumidores.

Diferentes clientes possuem desejos diferentes. Nem todos exigem os mesmos serviços ou benefícios, e nem todos os clientes vão comprar um determinado serviço pelas mesmas razões. A segmentação de mercado permite que se considere os mercados em que a empresa está realmente e os mercados em que deveria estar. Para a segmentação de mercado é conveniente dividir os mercados em grupos de clientes que tenham as mesmas necessidades. Cada um desses grupos constitui um segmento de mercado.

A segmentação de mercado é uma importante ferramenta para aumentar a lucratividade. Segundo Engel et al. (1999) o aumento da lucratividade ocorre quando o valor econômico para os consumidores é maior do que o custo de criar o valor. Por exemplo, um programa de computador pode ser adaptado para as necessidades especiais de alguns usuários. Se os custos de adaptação forem caros, mas fizerem o programa valer muito para o cliente, o preço mais alto que pode ser cobrado comparado com um produto padronizado pode render mais em lucratividade adicional.

Existe agora, a capacidade de medir e identificar dentro de um mercado mais amplo, grupos que sejam suficientemente homogêneos para garantir produtos ou programas de marketing separados. Fazer isto aumenta a lucratividade ou a eficácia da organização ao ponto em que os benefícios econômicos proporcionados aos consumidores ultrapassam os custos do processo de segmentação.

O objetivo de uma estratégia segmentada direcionar o mercado de atuação e poder concentrar todos os esforços nele. Esta precisão de objetivo era difícil numa época de marketing de massa.

A seguir, será abordado o segundo passo importante para o planejamento estratégico de uma empresa: a definição da missão.

Definição da Missão do Negócio

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa. Como visto anteriormente, é melhor definir o negócio em função do mercado em que ele atua, do que em termos de produto. Uma organização existe para realizar alguma coisa.

Uma empresa se define através de aspectos conceituais básicos denominados de Missão, Princípios (ou crenças e valores) e Negócios (mercados, clientes e serviços). A harmonia resultante deste conjunto levará a cultura de empresa.

A missão é definida como a razão de ser de uma empresa. A missão é que orienta objetivos e estratégias empresariais. Segundo Drucker apud Valadares (2002), “somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas” (p. 5).

O importante, neste momento, é definir da melhor maneira possível a missão da empresa, com base no seu negócio e no seu mercado de atuação, pois é com esta idéia que a empresa irá se posicionar no mercado.

A missão deve ser divulgada a toda empresa. Ela contribui na definição dos objetivos estratégicos, uma vez que todos os seus recursos serão direcionados para as áreas de atuação por ela estabelecidas.

Um negócio, segundo Valadares (2002), é o campo de atuação onde a empresa decide operar e crescer pela oferta de determinados bens e/ou serviços. O campo de atuação é o próprio mercado consumidor. Segundo o mesmo autor, definir o negócio com foco no produto que a empresa oferece é sinônimo de limitação. A definição do negócio deve ser orientada para o mercado, o que dará maior eficácia à definição da missão da empresa.

A missão delimita e orienta as ações empresariais. Ao ser definida deve-se evitar colocá-la em termos de produtos mas, sempre que possível, em termos de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado).

Quando o negócio é iniciado, sua missão ou objetivo específico é geralmente claro. Ao longo do tempo, a missão pode perder relevância pela alteração das condições de mercado, ou pode se tornar nebulosa.

Para orientar e facilitar a definição da missão, esta deve satisfazer a critérios sensatos, segundo Valadares (2002):

- direcionar mais ao atendimento das necessidades dos clientes do que a seus produtos;
- refletir as habilidades e/ou vocações essenciais da empresa;
- ser inteligível;
- ser realista;
- ser motivadora ou produzir impacto sobre o comportamento da empresa, inclusive incitando a mudanças e desafios;
- ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

As empresas devem desenvolver declarações de missão que sejam compartilhadas com a gerência, funcionários e clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, onde todos estarão cientes dos propósitos da empresa e poderão esforçar-se para atingi-los.

É importante que a missão seja compartilhada por todos. Ela não deve ser apenas uma frase emoldurada num quadro pendurado na parede. Ela deve fazer parte dos serviços propostos pela empresa, de uma forma efetiva e clara.

Análise Swot

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise *SWOT* (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

1. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças):

A análise do ambiente externo examina os mercados da empresa, seus clientes e concorrentes no contexto do ambiente econômico e político global. Segundo Las Casas (2001), o conhecimento profundo do mercado é a base para o correto processo de marketing. Para gerenciar com eficiência, tomar decisões e estabelecer estratégias de sucesso, é preciso uma atenta análise do mercado, levando em conta suas características passadas, do presente e possibilidades futuras, e ainda levar em consideração o comportamento dos concorrentes, clientes, governo, etc).

Há necessidade de definir qual a situação atual para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Segundo Las Casas (2001), essa parte do diagnóstico é muito importante e muito simples: depende apenas de informações atualizadas. As fontes que podem ser utilizadas para auxiliar essa etapa são jornais, revistas, boletins, palestras, e outras fontes que contenham informações atuais sobre a economia, política, legislação, concorrência, etc.

Partindo-se do princípio de que a busca da qualidade constitui um fator determinante para se garantir uma posição favorável perante a concorrência, fator que é indispensável para a sobrevivência de qualquer empresa em uma época em que a concorrência é feroz, não há

lugar para aquela que não dispõem de um alto padrão para oferecer aos seus clientes e satisfazê-los.

Segundo Las Casas (2001), o ambiente empresarial, do ponto de vista do marketing, é formado pelas variáveis incontroláveis do marketing. As principais variáveis de marketing, conforme o mesmo autor, que podem afetar um negócio são: econômica, política, concorrência, tecnologia, demografia e legislação.

Além dessas, se faz necessário complementar com uma variável muito importante para qualquer negócio: o cliente. Sem o cliente um negócio não existe. Ele tem o poder de influir em todas ações de uma empresa, pois é no cliente que um negócio deverá estar focado.

Quando o ambiente muda, quase sempre há necessidade de uma reação. O caminho a ser escolhido é identificado a partir de uma análise das variáveis ambientais que cercam uma empresa e em suas condições específicas.

Segundo Kotler (2000), a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento. Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing. Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Alguns acontecimentos externos representam ameaças. Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria a deteriorização das vendas ou dos lucros.

Segundo Valadares (2002), as ameaças são definidas como forças, variáveis ou situações externas adversas à empresa, criando obstáculos ao seu desempenho esperado e não controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário, como por exemplo, juros altos, âncora cambial, etc.

Para o mesmo autor, as oportunidades são definidas como forças, variáveis ou situações externas dentro de um determinado cenário, não controláveis pela empresa e que podem favorecê-la além de seu desempenho esperado desde que sejam identificadas e por ela aproveitadas satisfatoriamente em tempo hábil. Por exemplo: estabilização econômica, clima para parceiras empresariais, mais acesso a novas tecnologias, etc. Porém o que é uma ameaça para uma empresa poderá ser uma oportunidade para outra. A figura a seguir exemplifica o impacto destas variáveis sobre o desempenho das vendas de uma certa empresa.

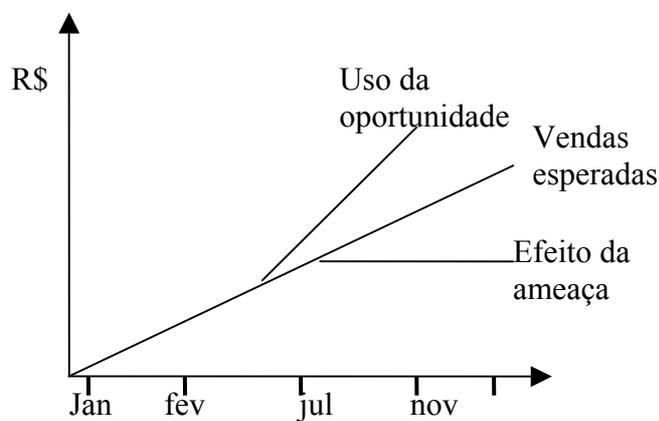


Figura 4. Efeitos das variáveis ambientais, por Oliveira apud Valadares (2002), p. 21.

2. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Para realizar esta etapa do planejamento, o procedimento resume-se numa análise dos diferentes recursos de sua organização. Esta análise tem enfoque interno.

Pontos fortes são todos os fatores que representam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade, segundo Valadares (2002).

Portanto, uma oportunidade criada em determinado mercado poderá ser aproveitada mais favoravelmente por alguma empresa que tenha vantagem sobre as outras.

A análise de recursos da empresa e de seus concorrentes poderá ser determinante para traçar os caminhos futuros da organização. A empresa pode ter vantagens ou desvantagens em relação a seus concorrentes com base em uma série de fatores que interferem no desenvolvimento dos negócios, como estrutura organizacional, funcionários, recursos financeiros disponíveis, nível de tecnologia absorvida, entre outros. A comparação com a concorrência determinará se a empresa tem pontos fortes para aproveitar oportunidades ou estabelecer objetivos para se defender de ameaças.

Ao analisar os pontos fortes e fracos da concorrência, o que se faz na essência, é estabelecer uma análise competitiva para identificar onde há maiores chances de competir em relação aos principais concorrentes. No entanto essas mudanças ocorrem de forma constante. Há uma constante alteração nas condições do mercado. As oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos também mudam constantemente. Portanto, é necessário providenciar sistemas de controle que ajudem os administradores a monitorar essas mudanças.

Segundo Las Casas (2001), com base no plano de análise estratégica, é preciso considerar os pontos fortes e fracos, relacionados com as oportunidades e ameaças existentes no mercado de trabalho. Os pontos fortes e fracos referem-se à empresa e seus serviços, ao passo que as oportunidades e ameaças são normalmente consideradas como fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle. A análise estratégica abrange a compreensão e a análise de seus pontos fortes e fracos, assim como a identificação das ameaças a seu negócio e também as oportunidades no mercado. A idéia é tentar explorar os pontos fortes, superar os pontos fracos, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças. Ao realizar a análise *swot*, é comum relacionar numa mesma folha de papel os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.

Formulação de Metas

Depois de ter realizado uma análise *SWOT*, a empresa deve desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Esta etapa do processo é denominada formulação de metas. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Conforme Kotler (2000), as metas devem ser realistas. Devem surgir de uma análise das oportunidades e forças da unidade de negócio, não de anseios.

Após se identificar as metas, deve-se estipular objetivos para cada uma. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante, e serem estabelecidos quantitativamente sempre que possível. Também devem ser consistentes: não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

Formulação Estratégica

As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar. A estratégia é um plano de como chegar lá.

A utilização de estratégias coordenadas e bem planejadas fazem com que a empresa economize tempo e dinheiro. A seguir, apresentam-se as estratégias indicadas para as metas

Formulação de Programas

A unidade de negócios, depois de desenvolver suas principais estratégias, deve elaborar programas detalhados de apoio. O formato final de um programa, que também pode ser chamado por alguns autores como plano de ação (Las Casas, 2001), é praticamente a síntese das atividades pretendidas para o período.

Ele é um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas. Nesta etapa, incluem-se as etapas anteriormente descritas como definição de metas, estratégias, ações e também os responsáveis pela sua execução. Também é necessário a definição do período em que será desenvolvida cada estratégia.

Implementação, Feedback e Controle

Uma estratégia clara e programas de apoio bem arquitetados podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementá-los com cuidado. A fim de que o programa possa ser implantado com sucesso, todos os funcionários da empresa devem compartilhar um modo comum de pensamento e comportamento, e que estes têm as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. Outro ponto importante para a implementação é estar certo de que a empresa contratou pessoas capazes e treinou-as bem. Ter uma equipe de funcionários que compartilha os mesmos valores, são capacitados para a sua função e que, principalmente, incorpora a missão da empresa, é um fator importante para garantir o sucesso da implementação do plano, Kotler (2000).

A fim de que a implementação possa ser realizada, todos na empresa devem estar cientes das metas e estratégias para alcançá-las, e manter o contato com os funcionários e professores que fazem parte do “pessoal da linha de frente”. Os administradores precisam entender que as pessoas da linha de frente são realmente responsáveis pela primeira impressão que será causada no cliente, e também são as pessoas que terão o contato direto com os mesmos, obtendo informações relevantes para o sucesso do planejamento.

O bom administrador sabe orientar e acompanhar o seu time, conscientizando cada um de sua função e da importância da equipe no contexto, pois sabe que depende de todos para atingir o sucesso, Leite (2000). Por isso, é imprescindível que se motive todos os funcionários

para que participem efetivamente da construção, implementação e também do controle do plano de ação.

Segundo Carlzon (1994) uma empresa de serviço é criada na mente das milhares de pessoas que entram em contato com esta empresa, durante o ínfimo espaço de tempo em que o cliente está contatando com a linha de frente, ou seja durante seu atendimento. O autor chama estes contatos de “momentos da verdade”, onde a empresa precisa provar a seus clientes que “ela” é sua melhor escolha.

São estas pessoas que têm o contato diário e direto com os clientes e os que melhor conhecem as operações da empresa. Ironicamente, muitas vezes, não têm nenhum poder para reagir às situações particulares que surgem constantemente. Se cada vez que surgir algum problema houver necessidade de consultar os administradores, o pessoal da linha de frente estará perdendo preciosos minutos e a oportunidade de ganhar um cliente fiel, por ter tido uma solução rápida para seu problema. A proposta é que as empresas que desejam estabelecer uma orientação voltada para o seu cliente devem eliminar níveis hierárquicos para serem capazes de reagir de forma mais direta e rápida possível às necessidades dos usuários. Porém, é imprescindível que se forneça treinamento especializado aos funcionários da linha de frente, para que estejam capacitados para o ótimo atendimento.

Porém, na medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo, a fim de adequar melhor as estratégias à realidade. Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano. Outros evoluem lentamente e de maneira bem previsível, e ainda outros mudam rapidamente, de maneira imprevisível e, certas vezes, de forma violenta. Quando isso acontecer, é preciso analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias, ou até mesmo os objetivos, a fim de não ficar estagnado no mesmo plano de ação, sem responder às mudanças que inevitavelmente acontecerão.

Através do acompanhamento da implementação das estratégias e ações é possível responder à questão: “Como a empresa está indo, Como é possível corrigir?” E a correção, pela tomada de decisão, dar-se-á no aspecto ou no ponto do planejamento julgado falho, insatisfatório ou inadequado.

Segundo Kotler (2000), o controle da implementação das estratégias e ações é importante para se saber como a empresa e seus responsáveis estão atuando em função de metas estipuladas a partir de situações imaginadas. Caso estas situações sofram mudanças (ambiente externo e interno), será imprescindível adaptações no processo de planejamento, pois o planejador não pode prever todas situações possíveis, como por exemplo a entrada de um novo concorrente, uma queda na demanda ocasionada por crise financeira, etc.

Para que se possa fazer isto, é necessário que haja um controle rigoroso na implementação do plano de ação realizado, primeiramente, pela gerência, e também por todos os setores envolvidos.

Monitorando diariamente os acontecimentos, é possível estar atento às ações e estratégias que não se mostram adequadas ao processo e reformulá-las a tempo de não perder a competitividade e também de não ficar estagnado, preso a estratégias mal formuladas ou inadequadas, decorrentes de mudanças no cenário.

2.2.1 O desenvolvimento de serviços a partir do Planejamento Estratégico

Kuyven (2003) introduz a noção de que o planejamento de produtos deve ser baseado numa avaliação conjunta das variáveis de mercado e dos interesses do consumidor. Afirma a autora que “considerando o ciclo do planejamento do produto (figura 5), a análise de mercado e de demanda, em conjunto com a análise dos interesses do consumidor, aparece,

inicialmente, como elemento de prospecção de tendências do mercado, fornecendo idéias de produtos e de categorias de produtos”.

Kuyven (2003) afirma ainda que, dentre as idéias de novos produtos que surgem numa empresa, ou identificação de oportunidades, é necessário que haja uma seleção, levando adiante aquelas que se apresentam alinhadas com a estratégia da empresa e que representem promessa de vendas satisfatórias. Assim, parte desta seleção é obtida através de uma análise de tendências do mercado. Após a efetuação do planejamento do produto, volta-se a efetuar a análise de mercado e de demanda em conjunto com a análise do comportamento do consumidor, de modo a permitir avaliar as idéias e conceitos dos produtos gerados. É preciso saber quais produtos seriam de interesse dos compradores, quais estão alinhados com as estratégias da empresa e qual a reação da demanda dado que algum deles seja selecionado. Quando o produto já está mais definido, são realizadas estimativas de vendas de acordo com as especificações do plano de marketing e condições do mercado.

A idéia seria aplicar a mesma perspectiva para o ambiente de desenvolvimento de serviços, ainda que de modo parcial (dada a sua extensão), no contexto deste trabalho, procedendo a uma pesquisa que levante dados de forma a caracterizar o comportamento do mercado de clientes das academias.

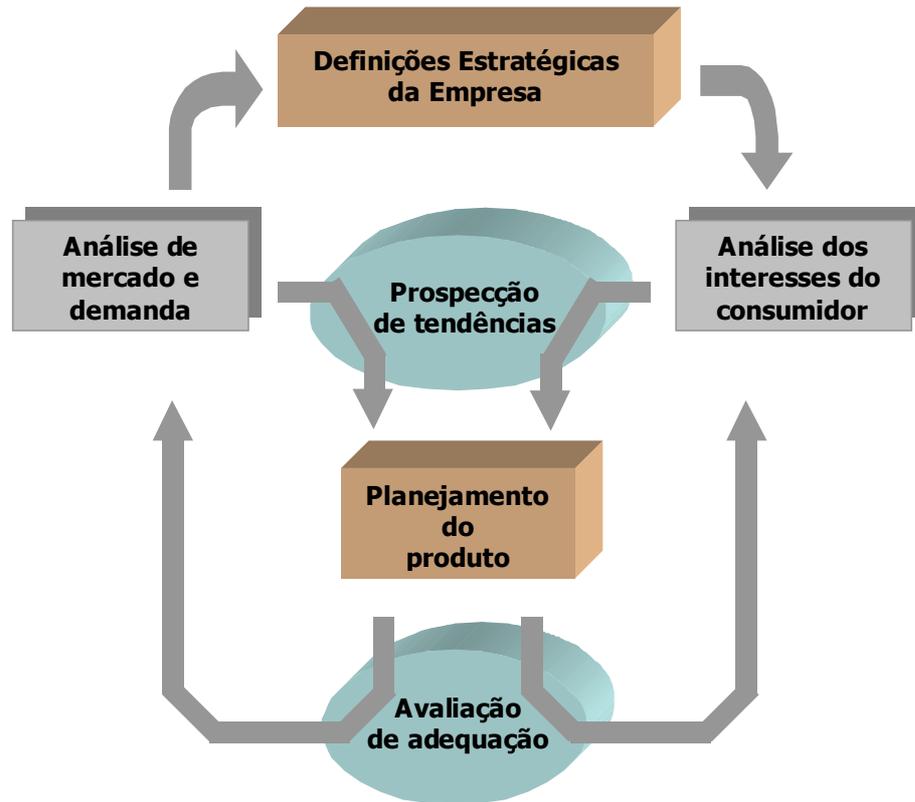


Figura 5 Ciclo do Planejamento do Produto, Kuyven (2003).

3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados do estudo quantitativo realizado através da aplicação do questionário, com o intuito de investigar os fatores de motivação para a aderência e permanência dos indivíduos nos programas de atividades físicas em Academias.

A pesquisa que subsidiou o presente trabalho foi constituída por duas etapas distintas. A primeira etapa do estudo teve caráter exploratório e foi constituída a partir da elaboração e aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada (apêndice A), com o intuito de realizar um levantamento dos fatores motivacionais de aderência e permanência dos alunos nos programas de atividades físicas em academias de ginástica, bem como o conhecimento da realidade das mesmas, tendo enfoque qualitativo e quantitativo. Foram entrevistadas 10 pessoas de ambos os sexos, de 3 academias distintas, escolhidas aleatoriamente. Foram selecionadas academias conforme o porte da empresa, que é definido pelo número de funcionários, sendo escolhidas as do tipo Micro e Pequena empresa (utilizou-se como referência para o porte das academias os dados fornecidos pelo SEBRAE), tendo como características básicas o oferecimento de modalidades como ginástica (aeróbica, localizada, *step*, e outras) e musculação.

Procurou-se utilizar academias que tivessem mais de 200 alunos. Este critério foi incluído em função de academias com mais alunos apresentarem maior variedade de interesses, infra-estrutura ampliada, e com isto, mais informações a serem coletadas para análise.

Foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista com 6 pessoas, com o objetivo de ajustar o roteiro em termos das perguntas e da linguagem utilizada.

O roteiro com as perguntas foi aplicado aos alunos e pedido que colocassem suas opiniões sobre as questões abordadas. As perguntas abertas permitem a quem está respondendo fazê-lo em suas próprias palavras. Escolheu-se aplicar o roteiro de entrevista inicialmente porque, segundo Kotler (2000), as perguntas abertas, em geral, são mais reveladoras, pois não limitam as respostas dos entrevistados, e pelos itens do estudo serem muito subjetivos.

Com esta etapa, foi possível levantar dados relativos à motivação e permanência dos alunos nas Academias de Ginástica. Com estes dados levantados, foi possível, então, passar para a próxima etapa do estudo, constituída da elaboração e aplicação do questionário.

A segunda etapa do estudo, com caráter quantitativo e qualitativo, teve como enfoque a estruturação de um questionário com perguntas fechadas e abertas, a aplicação do mesmo e análise e interpretação dos resultados. O questionário (apêndice B) foi estruturado a partir da análise das respostas obtidas no roteiro de entrevista aplicado anteriormente, composto com a maioria de perguntas do tipo múltipla escolha. Devido a uma nova necessidade, foram incluídas algumas perguntas abertas (questões que surgiram a partir da primeira etapa, e por isto surgiram como perguntas abertas nesta fase do estudo), a fim de gerarem outras informações que pudessem ser relevantes à pesquisa.

Um questionário consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados. As perguntas fechadas geram respostas fáceis de serem interpretadas e tabuladas. O objetivo da aplicação do questionário era verificar e mensurar o comportamento de aderência e permanência dos clientes nas academias de ginástica.

A coleta de dados aconteceu no período de abril de 2002 a julho de 2002. Os questionários foram preenchidos na própria academia freqüentada pelo entrevistado.

Antes da sua aplicação junto aos entrevistados, o questionário foi validado por três “*experts*”, Doutores na área de Educação Física, com mais de 15 anos de experiência na vida acadêmica.

3.1 Perfil da Amostra

A amostragem foi constituída por 350 alunos de 48 Academias de ginástica de Porto Alegre e região metropolitana, com as mesmas características da primeira etapa do estudo, sendo esta amostra considerada representativa do universo total. Segundo Gil (1999), para que a amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos. Este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

Considerou-se, para a definição do tamanho da amostra, um nível de confiança de dois desvios, correspondente a 95,5% do total e um erro máximo permitido de 5%. Não sendo possível estipular a percentagem com a qual o fenômeno se verifica, adotou-se o valor máximo de p, que é 50.

Para chegar ao resultado do tamanho da amostra, aplicou-se a fórmula, segundo Gil (1999):

$$n = \frac{o^2 p \cdot q}{e^2}$$

Onde: n = tamanho da amostra

o^2 = nível de confiança escolhido

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = percentagem complementar ($100 - p$)

e = erro máximo permitido

No tratamento estatístico, utilizou-se o teste do Qui-Quadrado de Associação, para medir o nível de significância entre duas variáveis categóricas qualitativas. A fim de facilitar o preenchimento dos questionários, optou-se por utilizar variáveis categóricas (nominais), pois a necessidade seria de obter dados para desenvolver um parecer descritivo, a partir de tendências observadas. Utilizou-se também, resíduos ajustados para verificar a associação entre as categorias das variáveis que apresentam Qui-Quadrado significativo. Nesta análise o nível de significância adotado foi de 5% ($p < 0,05$).

O teste do Qui-Quadrado é o teste apropriado quando os dados da experiência são nominais. Segundo Greene e D'Oliveira (1991) isto significa que em lugar de poder medir os resultados dos sujeitos, pode apenas distribuir os sujeitos por uma ou mais categorias. O Qui-Quadrado testa uma hipótese experimental que prevê quantos sujeitos de cada grupo serão distribuídos por uma determinada categoria

Verificada a associação global entre as variáveis, pode-se verificar se há associação local entre categorias, calculando-se os resíduos ajustados. O resíduo ajustado tem distribuição normal com média zero e desvio padrão igual a 1. Desta forma, caso o resíduo ajustado seja maior que 1,96, em valor absoluto, pode-se dizer que há evidências de associação significativa entre as duas categorias naquela casela. Quanto maior for o resíduo ajustado, maior a associação entre as categorias.

Como análise descritiva, serão utilizadas tabelas de frequência e gráficos de barras e colunas.

A fim de identificar melhor quem são os maiores freqüentadores das academias de ginástica, apresenta-se, a seguir, os resultados que identificam o público alvo.

Nas figuras 6, 7 e 8 são apresentados os sujeitos entrevistados em relação ao sexo, à faixa etária e ao grau de instrução, em termos percentuais.

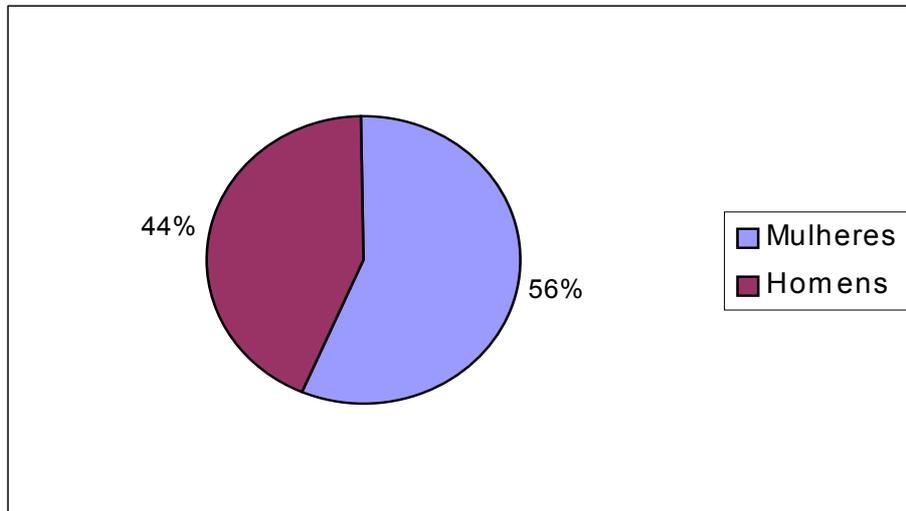


Figura 6. Sexo das pessoas entrevistadas

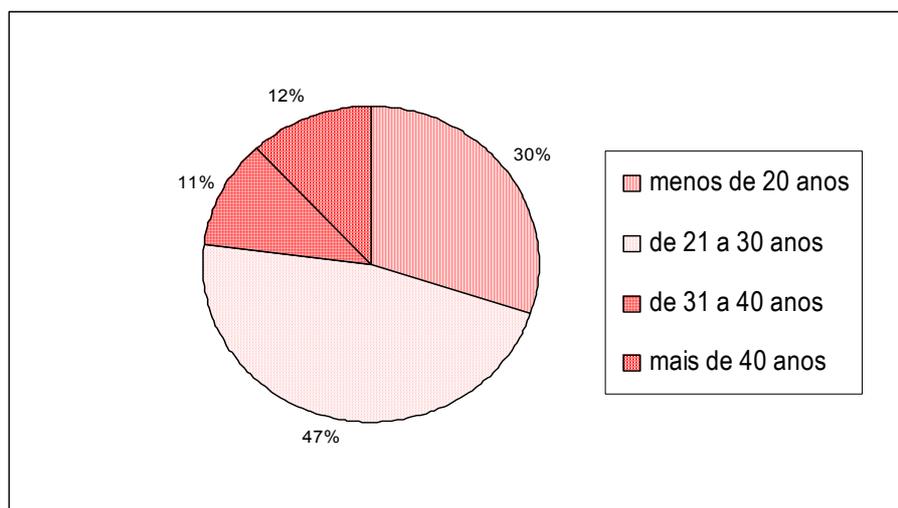


Figura 7. Faixa etária das pessoas entrevistadas

Observa-se que o público que frequenta as academias de ginástica é um público relativamente jovem, situando-se na faixa até 30 anos de idade, visto que, como é apresentado na figura 4, 77% dos sujeitos entrevistados enquadram-se neste perfil.

É possível perceber uma certa relação entre a figura 4 (Faixa Etária dos entrevistados) e a figura 5 (Grau de Instrução dos entrevistados). Como a maioria dos entrevistados tem até 30 anos, isto reflete diretamente na questão da escolaridade dos mesmos, sendo que 79% dos sujeitos têm entre 2º grau completo e 3º grau incompleto.

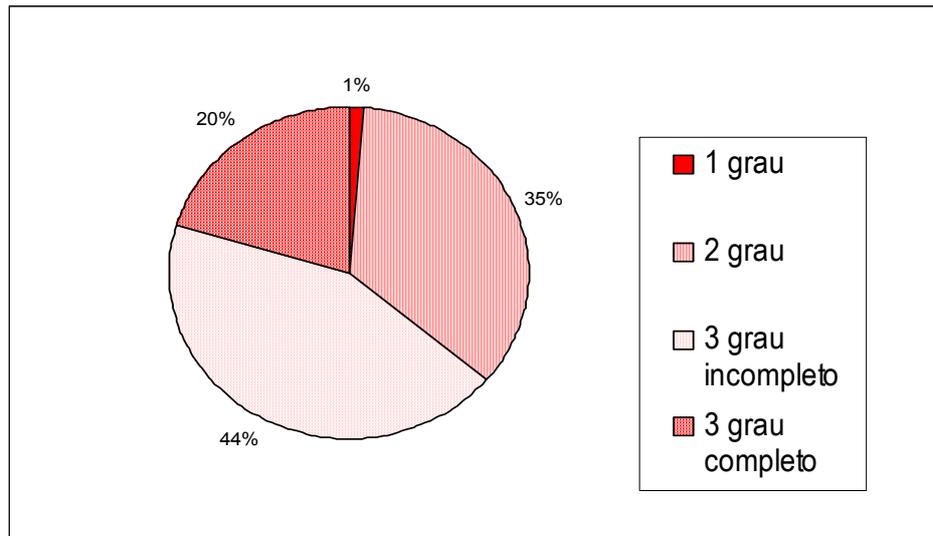


Figura 8. Grau de instrução dos entrevistados

3.2 Critérios de Escolha da Academia

A partir deste ponto, estabelecem-se os fatores decisivos de escolha da academia, que ajudam a determinar aspectos relevantes para a pesquisa.

Em relação aos aspectos que se mostravam fundamentais na escolha por uma determinada academia, os resultados são apresentados na tabela 1. A questão foi apresentada como sendo uma questão de múltipla escolha, onde os entrevistados podiam eleger mais de uma opção como resposta.

Tabela 1. - Tabela de frequência do Item fundamental na escolha da Academia

Aspectos fundamentais na escolha	Nº Total	Frequência de incidência de respostas
qualidade dos professores	212	13%
ambiente agradável	210	13%
facilidade de acesso e proximidade	203	13%
aparelhagem em boas condições	183	11%
diversidade de horários	160	10%
preço acessível	144	9%
bom atendimento	131	8%
variedade de aparelhos	130	8%
diversidade de modalidades	99	6%
segurança	87	5%
indicação de amigos	39	2%

Questão de múltipla escolha. N= 1580

Percebe-se que os itens mais citados pelos entrevistados são a qualidade e formação dos professores e instrutores da Academia (13%), ambiente agradável (13%) e a facilidade de acesso (13%), seguida das boas condições da aparelhagem (11%). Também se destacam fatores importantes como horário de funcionamento (10%) e a academia ter preços e promoções adequados aos clientes (9%). O bom atendimento e a variedade dos aparelhos da academia também representam fatores relevantes para os alunos (8%).

A figura 9 apresenta o percentual de entrevistados que já haviam freqüentado outras academias anteriormente.

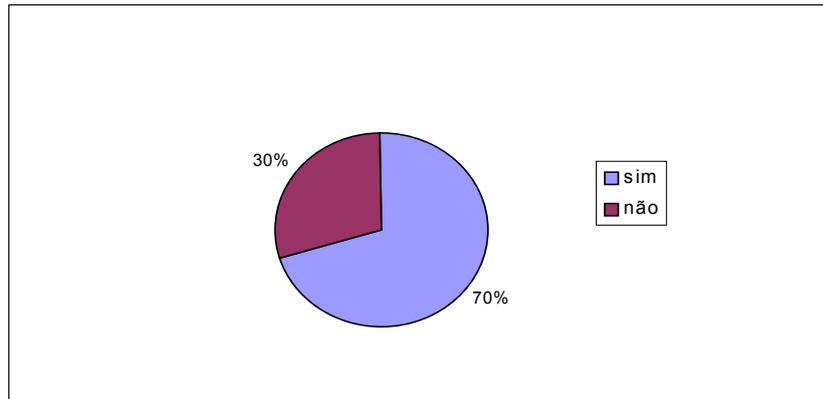


Figura 9. Indivíduos que já frequentaram outras academias

Percebe-se que a grande maioria (70% dos entrevistados), já frequentou outras Academias. Este dado confirma a grande rotatividade que se encontra neste ramo de atividade.

A seguir são apresentados alguns cruzamentos entre as categorias a fim de avaliar possíveis diferenças.

Em relação ao “Sexo”, não se encontrou diferenças estatísticas significativas ($\chi^2 = 51,902$; $p = 0,004$) entre homens e mulheres, como mostra a tabela de frequência.

Observa-se que 72,4% dos homens entrevistados já frequentaram outras academias e 67,7% das mulheres entrevistadas frequentaram outras academias, como mostra a figura 10.

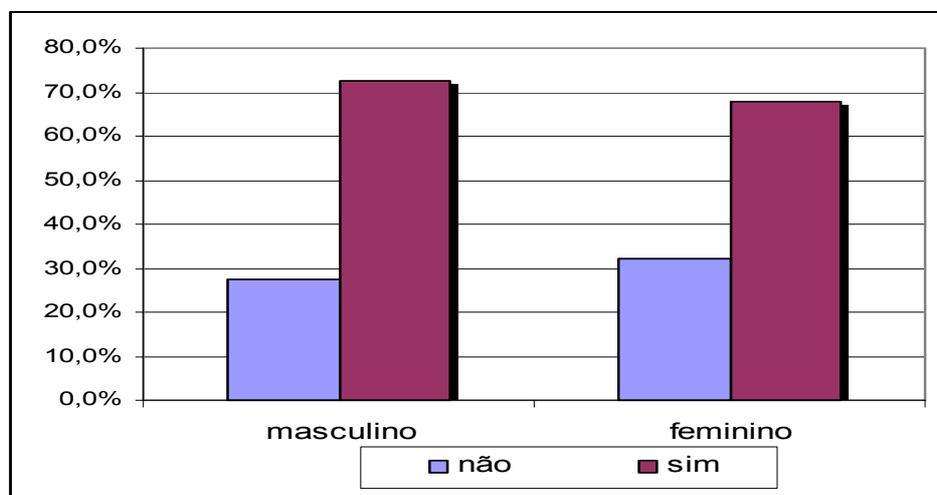


Figura 10. Percentual de entrevistados que já frequentaram outra academia, em função do sexo

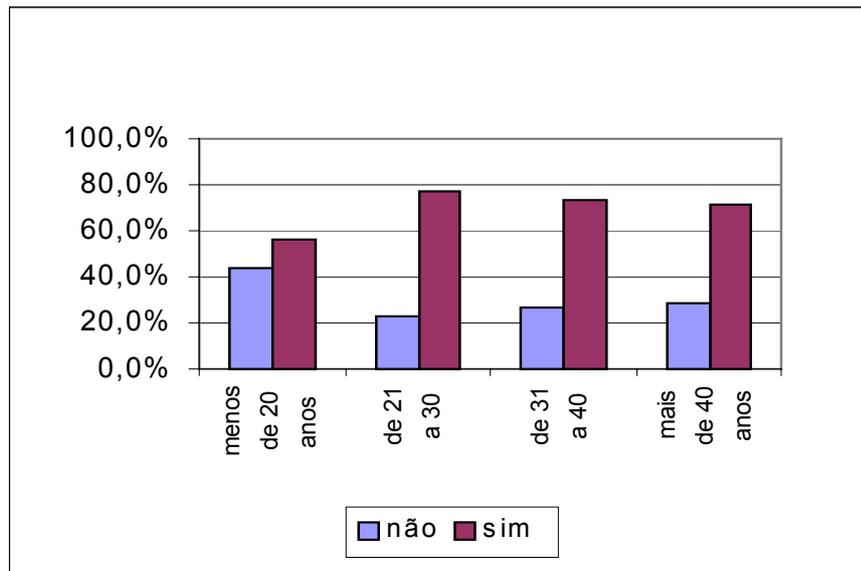


Figura 11. Percentual de entrevistados que já freqüentaram outra academia. em função da faixa etária

Em relação à “Idade”, diferenças estatísticas foram comprovadas ($\chi^2 = 51,902$; $p = 0,004$). Nota-se uma maior incidência de que tenham freqüentado outras Academias nos sujeitos com mais de 21 anos. Na faixa etária de 21 a 30 anos, 77,4% já freqüentaram outras academias. Este percentual vem decrescendo nas faixas etárias seguintes: dos sujeitos de 31 a 40 anos, 73,2% já freqüentaram outras academias e dos sujeitos com mais de 40 anos, 71,4% freqüentaram outras academias, como mostra a figura 8. Os indivíduos com menos de 20 anos apresentam menor incidência de terem freqüentado outras Academias, visto que 40% dos entrevistados não haviam freqüentado nenhuma Academia anteriormente, o que se pode especular que tenha como causa a pouca idade dos mesmos.

Aos entrevistados que já freqüentaram outras academias, perguntou-se por quanto tempo haviam permanecido, em média, na academia anterior, como mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Tabela de freqüência de “Tempo de permanência em outras academias”

Tempo de permanência	Nº Total	Percentual
mais de 1 ano	105	43%
de 6 meses a 1 ano	53	22%
de 3 a 6 meses	45	18%
de 2 a 3 meses	28	11%
1 mês	14	6%

N= 245

Apesar dos níveis de rotatividade se mostrarem bastante altos (70%), como visto anteriormente na figura 9, os sujeitos permanecem por algum tempo relativo na mesma academia, visto que a maioria dos entrevistados permaneceu por mais de 6 meses na academia anterior (65%).

É apresentada, na figura 12, a relação entre “Idade” e “Permanência em outras Academias”, onde também se evidenciam diferenças estatísticas ($\chi^2 = 0,925$; $p = 0,352$).

Percebe-se que os sujeitos com mais de 31 anos apresentam uma tendência de permanecerem por mais de 1 ano na Academia em que estão freqüentando.

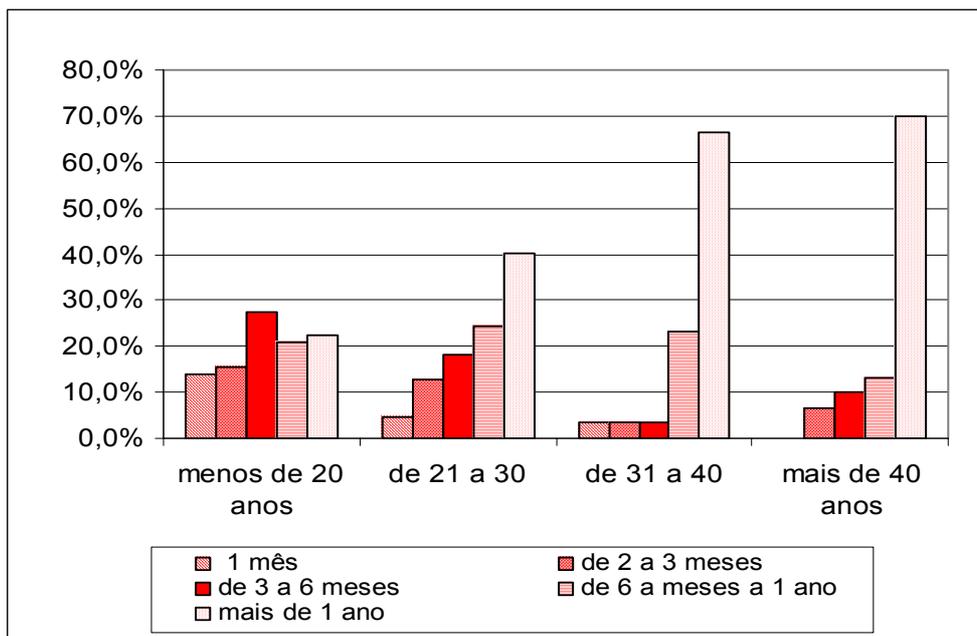


Figura 12. Percentual de permanência dos entrevistados em outras academias, em função da idade.

3.3 Fatores de Mudança da Academia

Como verificado anteriormente, 70% dos entrevistados já mudaram de academia pelo menos uma vez. Uma das questões relevantes em relação a este dado está relacionada a identificação dos motivos de mudança da academia.

Portanto, em relação aos sujeitos que freqüentaram outras academias, perguntou-se qual ou quais motivos os fizeram mudar de academia. Os resultados aparecem na tabela 3.

Tabela 3. - Tabela de freqüência dos “Motivos de mudança da Academia”

Motivos de mudança da academia	Nº Total	Freqüência de incidência de respostas
Facilidade de acesso	71	25%
Mudança	36	13%
infra-estrutura adequada	28	10%
qualidade dos professores	28	10%
mais opções de modalidades	27	10%
preço mais acessível	23	8%
indicação de amigos	15	5%
qualidade dos serviços	15	5%
ambiente agradável	10	4%
disponibilidade de horários	6	2%
muito cheia	6	2%
Fechamento	6	2%
problemas pessoais	4	1%
não obteve resultados	3	1%
Nível dos freqüentadores	2	1%

Questão de múltipla escolha. N= 280

Percebe-se que grande parte dos entrevistados busca uma academia em função de facilidade de acesso, visto que 25% dos sujeitos entrevistados mudaram de academia

buscando uma melhor localização e 13% mudou de academia por que mudou de cidade ou bairro.

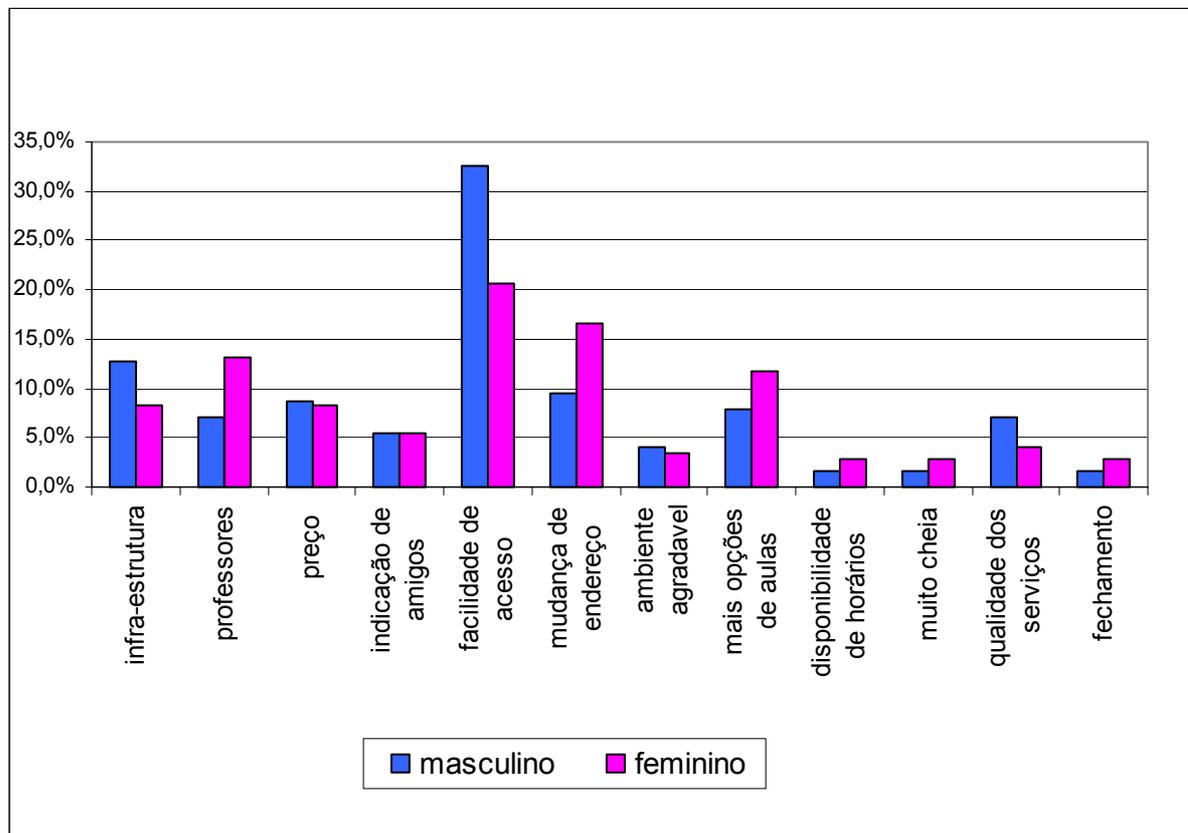


Figura 13. Percentual dos motivos de mudança de academia em função do sexo

Na figura 13, é apresentada a relação entre “Sexo” e “Motivos de Mudança de academia”. Percebe-se que os homens apresentam maior preocupação com a facilidade de acesso da academia (cerca de 32%) e em relação à infra-estrutura e aparelhagem da academia, 12,7%. Já as mulheres têm maior interesse pela qualidade e atendimento dos professores, cerca de 13,1% contra 7,1% dos homens, e também com as opções de aulas oferecidas, cerca de 11,7%. Outro item que se mostra muito mais presente no público feminino é o fato de as mulheres mudarem mais de academia em função de mudança de residência (16%) do que os homens (9,5%).

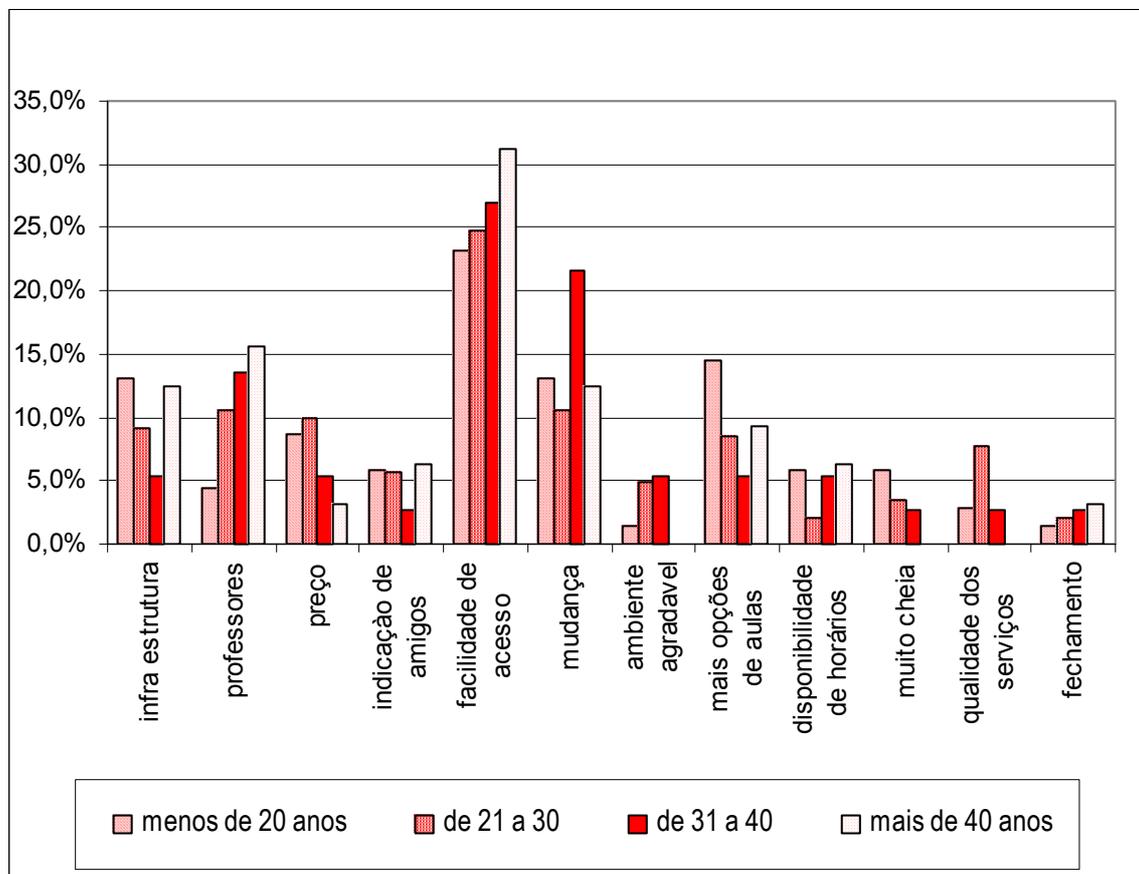


Figura 14. Percentual dos motivos de mudança de academia em função da idade

Na figura 14 apresenta-se a relação entre “Idade” e “Motivos de Mudança da Academia”. Observa-se a importância que os sujeitos com mais de 40 anos dão para a localização da academia: 31% já mudaram de Academia em função da facilidade de acesso da mesma. Já os sujeitos entre 31 anos e 40 anos parecem trocar mais de Academia em função de mudança de endereço (21,6%), em relação às outras faixas etárias, e buscam academias que tenham facilidade de acesso, ou que sejam próximas às suas residências ou local de trabalho. Os sujeitos com menos de 20 anos estão mais interessados em ter mais opções de aulas do que nas outras faixas etárias, em contrapartida, não apresentam muita preocupação com a qualidade e o atendimento dos professores. A faixa etária dos 21 aos 30 anos está mais

preocupada em buscar academias que apresentem qualidade em seus serviços prestados, cerca de 7,8%, em relação as outras idades. Em relação ao preço cobrado pelos serviços, os sujeitos de até 30 anos mostram-se muito mais sensíveis em relação aos preços exercidos, e podem se mostrar inclinados a mudar de academia em função deste fator.

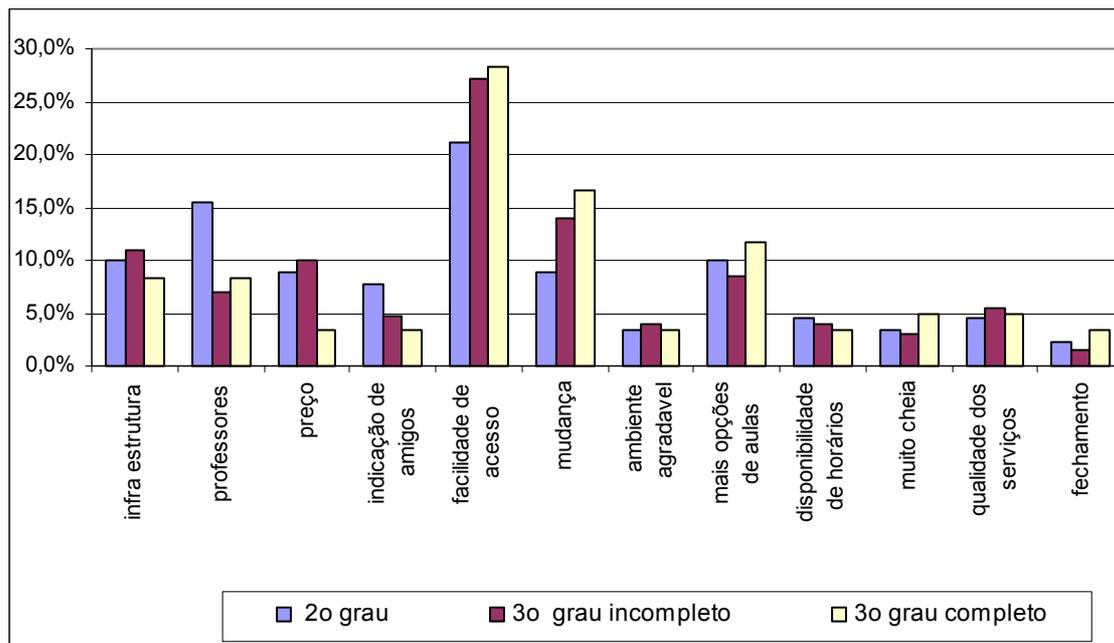


Figura 15. Percentual dos motivos de mudança de academia em função do grau de instrução

Em relação ao “Grau de Instrução” dos entrevistados, como mostra a figura 15, percebe-se que, os sujeitos que têm entre 1º e 2º graus completo mostram maior interesse e preocupação em relação à qualidade e atenção dos professores. Talvez por terem menos instrução (1º e 2º grau) tais sujeitos se mostrem mais preocupados com a qualificação e formação acadêmica dos professores.

Os sujeitos com 3º grau completo demonstram ser menos sensíveis aos preços cobrados e apresentam maior tendência a trocar de academia em função de mudança de endereço. Enquanto que sujeitos com até o 2º grau completo mudam de academia em função de indicação de amigos.

3.4 Permanência na Academia Atual

A tabela 4 apresenta os dados relativos a permanência dos entrevistados na academia atual.

Tabela 4 - Tabela de frequência do “Tempo de permanência na Academia atual”

Tempo de permanência na academia atual	Nº Total	Percentual
1 mês a 3 meses	68	19%
de 3 meses a 6 meses	62	18%
de 6 meses a 1 ano	69	20%
de 1 ano a 1 ano e meio	66	19%
cerca de 2 anos	46	13%
cerca de 3 anos	19	5%
cerca de 4 anos	6	2%
mais de 4 anos e meio	14	4%

N= 350

Seguindo a tendência do “Tempo de Permanência em outras academias” percebe-se que, em relação ao “Tempo de Permanência na Academia atual”, a maior concentração ficou na faixa de 6 meses a 1 ano (20%), seguida pela faixa de permanência de 1 a 3 meses e de 1 ano a 1 ano e meio, ambas com 19%.

Segundo Costa (2000), os resultados iniciais de treinamento (prática regular e orientada de atividade física), surgem após um período médio de 3 meses de trabalho. Este dado é bastante relevante pois, se observarmos os aspectos relacionados à rotatividade dos alunos nas academias de ginástica, apresentados neste estudo, é possível constatar que o maior índice de rotatividade encontra-se diretamente referenciado aos alunos sedentários/iniciantes que, em função de sua falta de hábito e pouca persistência abandonam a atividade física antes de completarem esse período mínimo de treinamento. Aqueles que ultrapassam esse “período limite” podem se tornar mais sensíveis à prática de atividade física regular. Isto se torna

benéfico tanto aos alunos, pois usufruem os benefícios que a atividade física lhes proporciona, como também para as Academias, que obtêm alunos mais cômicos da importância que a atividade física representa e, portanto, mostram maior tendência a se tornarem fiéis à Academia.

Não se encontrou diferenças significativas de “Idade” e “Sexo” em relação ao “Tempo de Permanência na Academia atual”.

3.5 Motivos de Aderência

Muitos podem ser os motivos que fazem com que uma pessoa busque uma academia para praticar exercícios. Neste ponto, buscou-se identificar quais os motivos principais de aderência.

Tabela 5 - Tabela de frequência dos “Motivos de aderência”

Motivos de aderência	Nº Total	Frequência de incidência de respostas
estético	198	29%
saúde	159	23%
bem-estar físico	147	21%
bem-estar mental	71	10%
por que gosta	66	10%
convívio social	45	7%

Questão de múltipla escolha. N= 686

Com relação aos motivos de aderência à prática de atividade física na academia, encontrou-se como o mais citado o motivo estético, com 29%, seguido pelo motivo melhorar a saúde e qualidade de vida, com 23%, e pelo bem-estar físico, com 21%. Os motivos bem-

estar mental e por que gosta ficaram em seguida, com 10% cada, e por último o convívio social (7%), como mostra a tabela 5.

A seguir serão apresentados os cruzamentos obtidos entre as categorias.

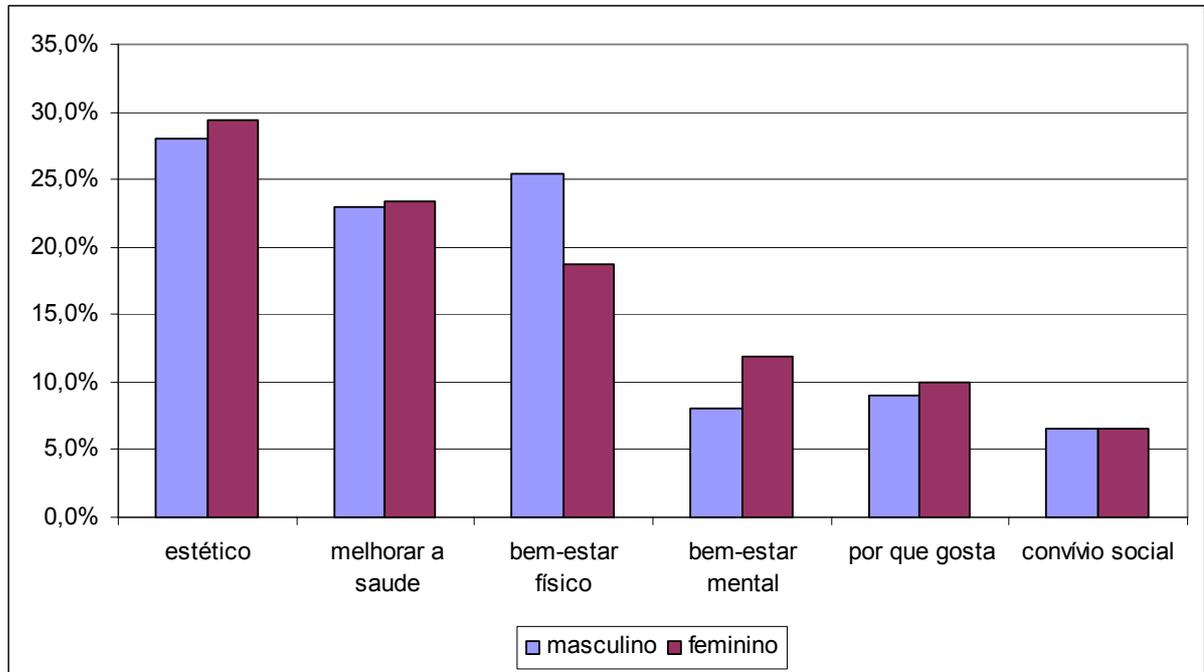


Figura 16. Percentual dos motivos de aderência dos entrevistados em função do sexo

Na figura 16 apresenta-se a relação entre o “Sexo” e os “Motivos de aderência” à prática da atividade física.

Percebe-se que os homens iniciaram uma atividade física na academia, principalmente, pelo motivo estético (28%), como qualidade de vida, a fim de melhorar a saúde (22,9%) e bem-estar físico (25,5%). O mesmo acontece com as mulheres, que iniciaram uma atividade física, principalmente pelo motivo estético (24,9%), seguido de saúde (23,4%) e bem-estar físico (18,7%). Diferenças entre os “sexos” são encontradas principalmente nos aspectos bem-estar físico (ênfatisado pelos homens) e mental (ênfatisado pelas mulheres).

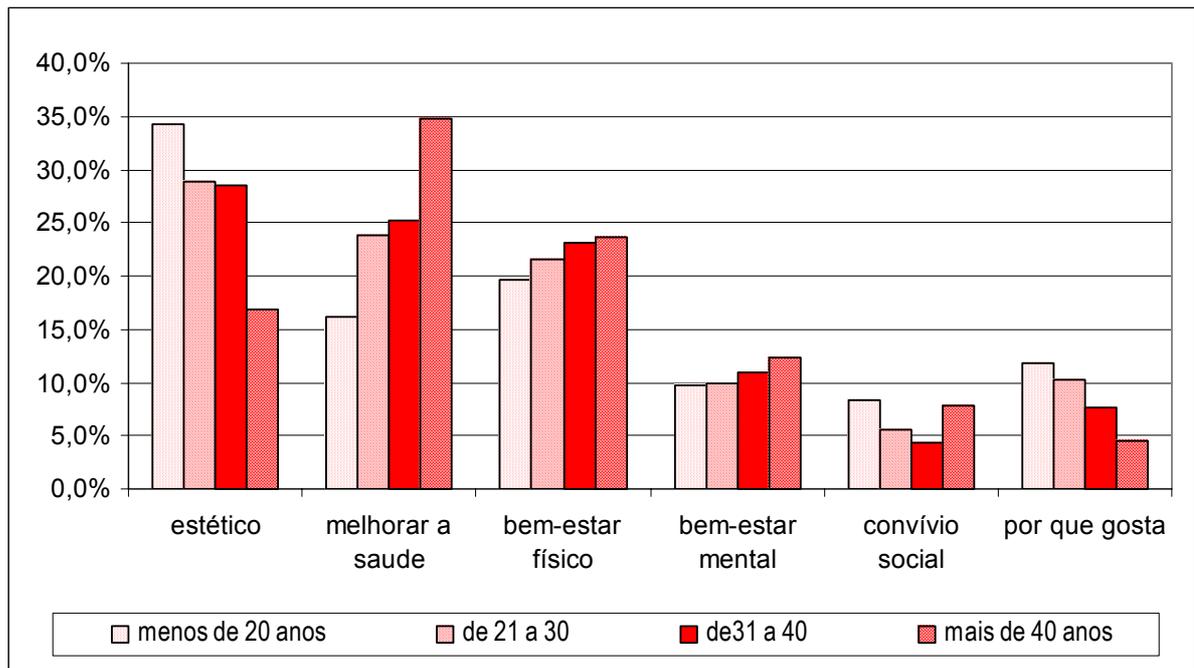


Figura 17. Percentual dos motivos de aderência dos entrevistados em função da idade

Com relação à “Idade” dos sujeitos e os “Motivos de aderência” a prática de atividade física na academia, figura 17, encontrou-se o seguinte: o motivo estético se mostra mais citado na faixa etária dos sujeitos com menos de 20 anos (34,3%), o que pode induzir que esta faixa etária mostra-se mais suscetível aos apelos do culto aos corpos belos, malhados e magros desta geração.

Em contrapartida, os indivíduos da faixa etária com mais de 40 anos não se mostram muito preocupados com a questão estética (16,9%), mas sim com a melhoria da saúde e qualidade de vida (34,8%).

Indivíduos entre 21 e 40 anos demonstram ter os mesmos interesses em relação à aderência, como se pode notar nos fatores estético, melhoria da saúde, bem-estar físico, mental e convívio social, onde os índices ficaram bastante próximos.

Porém, em relação aos aspectos bem-estar físico e mental, não se percebem diferenças significativas entre as faixas etárias.

Percebe-se ainda, que os indivíduos com menos de 20 anos demonstram aderir à atividade física por gostarem da sua prática (11,8%), ao contrário dos indivíduos com mais de 40 anos (4,5%).

3.6 Motivos de Permanência

Após identificar os motivos de aderência, resta saber se, com o passar do tempo e a frequência na prática de exercícios, os sujeitos não mudariam sua idéia inicial de motivação para a prática de exercícios na academia.

Perguntou-se então, para os sujeitos, por quais motivos permaneciam fazendo atividade física. Os resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 - Tabela de frequência dos “Motivos de Permanência”

Motivos de permanência	Nº Total	Frequência de incidência de respostas
bem-estar físico	164	28%
saúde	163	27%
estético	149	25%
bem-estar mental	84	14%
convívio social	35	6%

Questão de múltipla escolha. N= 595

Fazendo uma análise entre os fatores de aderência e permanência, percebe-se que, inicialmente, os sujeitos aderem à prática de atividade física principalmente por motivos estéticos (29%), e ainda devido a uma preocupação com a saúde e a qualidade de vida (23%). Analisando os fatores de permanência, percebe-se que, em primeiro lugar, os sujeitos assimilam os benefícios da atividade física e o que os faz permanecer praticando é,

principalmente, o objetivo de manter estes benefícios alcançados, como o condicionamento geral e a forma física, através do bem-estar físico (28%), e que cada vez mais, estão preocupados com a saúde e a qualidade de vida (27%). Somente numa terceira posição aparece o motivo estético.

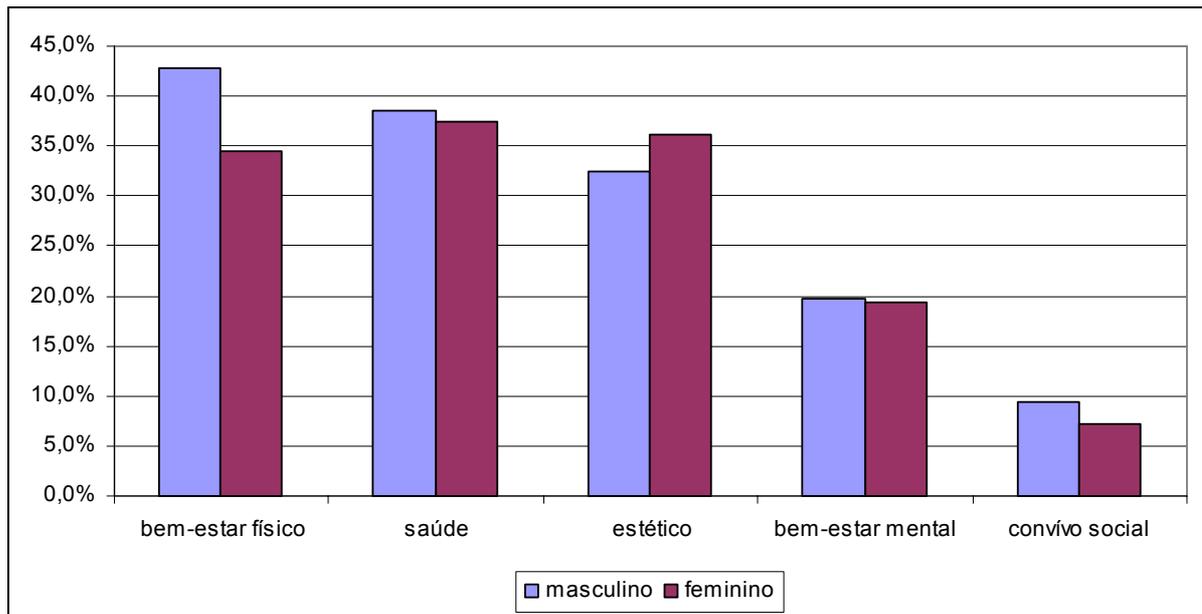


Figura 18. Percentual dos motivos de permanência dos entrevistados em função do sexo

Na análise da figura 18, “Sexo” X “Motivos de Permanência”, observa-se uma diferença significativa entre homens e mulheres, com relação aos motivos de permanência, nos itens bem-estar físico e estético. Os homens se mostram relativamente mais preocupados em permanecer praticando atividade física para a manutenção do condicionamento e da forma física obtidos (42,9%), contra 34,5% das mulheres.

Já as mulheres permanecem praticando atividade física visando o fator estético/emagrecimento (36,1%, contra 32,4% dos homens). Porém, ambos demonstram permanecer praticando atividade física pela questão da saúde e qualidade de vida, cerca de 38%.

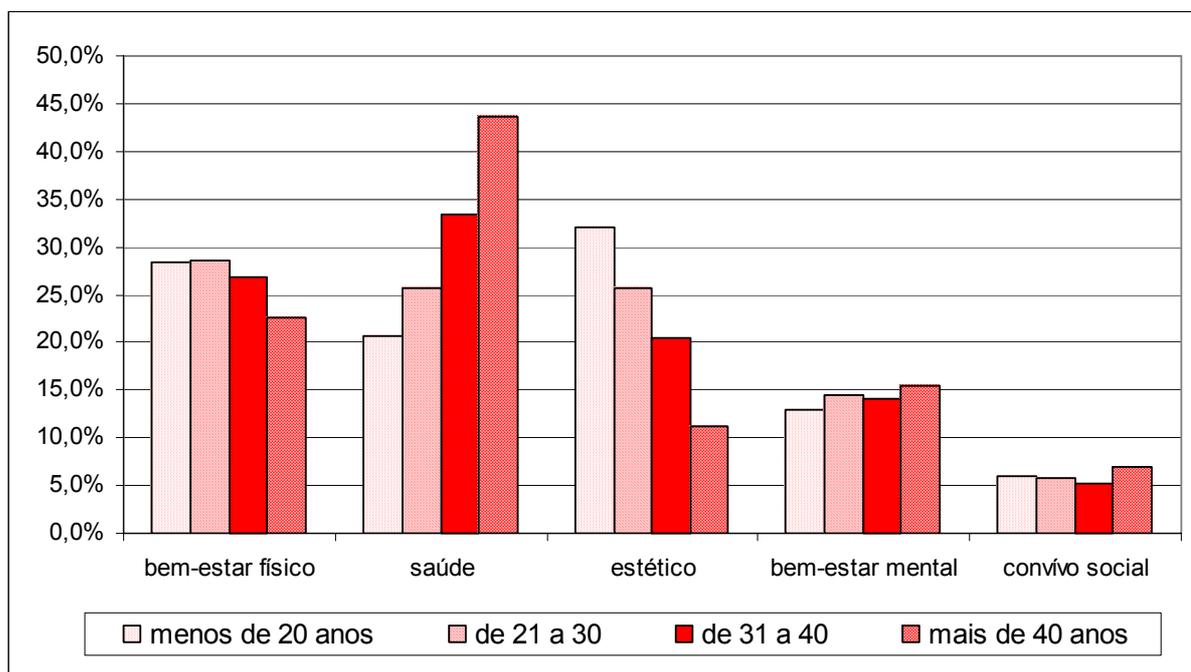


Figura 19. Percentual dos motivos de permanência dos entrevistados em função da idade

Na figura 19, encontra-se a relação da “Idade” dos praticantes com os “Motivos de permanência” na academia. Diferenças bastante significativas são evidenciadas nos fatores saúde e estético.

No item saúde, os sujeitos com mais de 40 anos apresentam incidência maior, cerca de 43%, o que vem a corroborar os valores indicados na figura 14, onde são apresentados os percentuais dos motivos de aderência à prática de atividade física em relação à idade dos entrevistados, onde esta faixa etária já apresentava índices mais expressivos do que as outras faixas etárias. Através desta análise é possível inferir que na faixa etária de mais de 40 anos, os sujeitos apresentam uma conscientização maior para a prática de atividades físicas como fator de melhoria da saúde.

Num conceito mais amplo, como ilustra Becerro (1989), saúde é um estado harmônico do ser humano em seus diversos aspectos: físico, psíquico e social e o ambiente ao seu redor,

muito ligado com o termo normalidade - é considerado normal aquele que não se distancia excessivamente do que constitui a média da população geral.

Para Blasco (1994), saúde é algo muito mais amplo, que inclui aspectos como bem-estar ou potencialização das capacidades do indivíduo. Contudo, os entrevistados possuem uma distinção clara entre saúde e bem-estar físico.

Em contrapartida, nesta faixa etária (mais de 40 anos), não se mostra muito evidente a permanência na academia por motivos estéticos.

Ainda com relação à idade e aos motivos de permanência, os sujeitos com menos de 20 anos demonstram forte tendência a permanecer na academia por motivos estéticos e de definição muscular, cerca de 32%. Estes dados confirmam as afirmações anteriores, pois se apresentam mais preocupados com sua aparência física.

3.7 Comportamento e Perfil dos Usuários de Academias

Analisando os dados coletados, percebeu-se, então que o público principal que frequenta as academias de ginástica é um público jovem, com até 30 anos de idade, de ambos os sexos, e com um alto grau de instrução (a maioria têm até o 3º grau incompleto).

Alguns itens aparecem como fundamentais no relacionamento entre os clientes e a academia: a qualidade dos professores, a infra-estrutura e condições da aparelhagem, ambiente agradável e a facilidade de acesso. Os motivos indicados para mudança de Academia foram: facilidade de acesso, mudança de endereço, infra-estrutura adequada, qualidade dos professores e das aulas e a busca por diferentes modalidades de aulas.

As mulheres com menos de 20 anos tendem a mudar de academia a fim de encontrar mais opções de aulas de ginástica. As mulheres com mais de 30 anos apresentam preocupação maior em relação a qualidade dos professores da academia. Os homens, com base nos dados

coletados, tendem a mudar de academia em função de procurar mais variedade de aparelhos na musculação, já que foi constatado que os homens buscam inicialmente a prática de atividade física em academia para obter definição muscular.

O índice de rotatividade nas Academias se mostra alto, principalmente nos sujeitos com mais de 20 anos e, apesar destes índices, os alunos apresentam uma tendência a permanecerem na Academia por pelo menos 6 meses. Talvez falte algum tipo de estratégia para reter este aluno que busca em outra Academia mais opções de modalidades, aparelhagens em boas condições e com certa variedade, professores qualificados e atenciosos, entre outras coisas.

Devido ao corre-corre da vida diária, as pessoas têm cada vez menos tempo para lazer e praticar seus exercícios. Os sujeitos buscam uma academia que seja de fácil acesso e próxima de suas residências ou trabalho, para que se torne viável a prática de exercícios, sem perda de tempo, característica da vida moderna, onde cada vez se fazem mais coisas, com menos tempo disponível.

Com relação aos motivos de aderência e permanência nas academias, percebe-se uma modificação dos aspectos priorizados pelos alunos, pois inicialmente aderem à prática por motivos estéticos, busca da saúde, bem-estar físico, como os mais citados. Após um tempo de permanência na academia, seus motivos iniciais sofrem uma mudança, e passam a permanecer na academia para manter a forma e o condicionamento adquiridos (bem-estar físico), manutenção da saúde e da qualidade de vida, manutenção da forma estética e definição muscular, sendo os mais citados. Percebe-se uma certa conscientização da relação da prática de exercícios para a melhora da qualidade de vida e da saúde de uma forma geral, já que estes se tornam mais citados nos motivos de permanência do que nos motivos de aderência.

Os sujeitos de até 30 anos, a maioria do público que frequenta as academias, aderem mais por motivos estéticos e de definição muscular, e permanecem para manter sua definição muscular e o bem-estar físico.

Fazendo-se uma comparação entre os fatores fundamentais de escolha da academia com os pontos positivos e negativos alavancados na pesquisa, surgem dados relevantes a serem observados: os alunos apresentam como pontos positivos a qualidade dos professores (relacionados à titulação dos mesmos), o ambiente agradável, os aparelhos em boas condições de uso, o bom atendimento e a diversidade de horários e modalidades oferecidas nas academias.

Porém, como pontos fracos, são apresentados a falta de atenção por parte dos professores, a necessidade de aparelhos mais modernos e em maior quantidade a fim de evitar as “filas” de espera em determinados aparelhos, falta de estacionamento e segurança, ambiente mais espaçoso e arejado, preço acessível e horários de atendimentos mais amplos. Ao mesmo tempo em que os alunos indicam que a diversidade de modalidades oferecidas é um ponto positivo na sua academia, também afirmam que é um ponto negativo, pois poderiam oferecer maior variedade de modalidades, além das que já são oferecidas.

Todos os fatores relacionados acima foram fatores citados como itens fundamentais na escolha da academia, portanto, relevantes para os alunos.

4. SUBSÍDIOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA

A partir da revisão de literatura, que abordou tópicos pertinentes ao assunto Marketing de academias e planejamento estratégico, e da análise dos dados coletados junto aos clientes de academias de ginástica, foi possível desenvolver subsídios para auxiliar na elaboração do planejamento estratégico com o intuito de ajudar funcionários, professores e proprietários de academia no aumento da fidelização dos clientes, diminuindo a rotatividade dos mesmos e aumentando assim, os lucros e, também, os benefícios para o cliente.

Antes de qualquer coisa é importante salientar novamente que o bem que é oferecido pelas academias de ginástica constitui-se basicamente em serviços.

Todo serviço principal deve vir acompanhado de um serviço facilitador. Através dos dados obtidos após a aplicação e análise dos questionários, foi possível chegar a conclusão de que os alunos que buscam uma prática de exercícios na Academia querem resultados estéticos, atenção em relação ao atendimento e saúde preventiva. Contudo é importante preocupar-se com os bens e serviços facilitadores que permitem oferecer um serviço de qualidade através de um pacote de serviços: limpeza da academia e ambiente agradável, etc, fatores também citados como relevantes na escolha de uma academia.

Além dos serviços facilitadores, também é possível lançar mão da utilização de bens e serviços de suporte, que são utilizados para aumentar o valor e/ou diferenciar o serviço em relação à concorrência, como decoração do ambiente, oferecimento de serviços adicionais como loja de roupa de ginástica dentro da academia, instituto de beleza, sauna e aluguel de toalhas.

Um grande problema enfrentado desde o surgimento das academias de ginástica é a grande rotatividade dos alunos. No estudo foi possível constatar que 70% dos sujeitos

entrevistados já freqüentaram outras academias. Este índice confirma a rotatividade por parte dos alunos e a conseqüente preocupação dos proprietários de academias em conquistar novos clientes a fim de manter estável a demanda. Como visto no capítulo 2, atrair novos clientes é muito mais oneroso para a empresa. A idéia está em descobrir o que os clientes pensam e querem e procurar mantê-los fiéis à academia. Para isto, é preciso analisar os fatores de mudança de academia, citados pelos entrevistados, juntamente com os fatores motivacionais de aderência e permanência na academia e buscar traçar uma diretriz de atuação e um posicionamento, em um nicho específico de mercado.

As academias precisam entrar no ambiente competitivo com características próprias e diferenciais que possibilitem a sua permanência no mercado atual: mercado este que está em constante transformação. É preciso que os profissionais acompanhem estas transformações.

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. Sem um planejamento prévio, nenhuma empresa pode despontar.

Lembrado que o modelo a ser utilizado é o modelo apresentado por Kotler (2000), que utiliza a análise de mercado dentro do planejamento, na análise *SWOT*, optou-se por abordar a definição de mercado antes de iniciar o planejamento, propriamente dito, pois somente a partir de uma clara identificação do mercado de atuação e segmentação, a empresa poderá começar a definir o seu negócio. Porém, entende-se que não seria possível chegar à análise do ambiente externo, sem antes a empresa ter definido a sua missão, os seus valores e a que mercado deve se dirigir.

4.1 Identificação de Mercado

Apresentou-se a identificação de mercado com base nos resultados do capítulo 3 e, no caso deste estudo, identificou-se como maior segmento de mercado para academias de ginástica, homens e mulheres, na maioria com faixa etária até 30 anos (cerca de 76% dos entrevistados), com escolaridade acima do 2º grau completo. Existe, neste caso, uma segmentação geográfica, pois os resultados do estudo indicam que a maioria dos alunos de academias de ginástica buscam uma academia próxima de sua residência ou de seu trabalho: em resposta à pergunta “qual o item fundamental na escolha por uma determinada academia?” o segundo item mais votado foi a facilidade de acesso e proximidade com sua residência ou local de trabalho (11%) e, em relação aos motivos que os fazem mudar de academia, a localização está em primeiro lugar (25%).

Outro segmento identificado na pesquisa através de interesses distintos foram homens e mulheres com menos de 20 anos que praticam atividade física por prazer. Os dados apontam para os sujeitos com menos de 20 anos que demonstram mais prazer pela prática de atividade física. Este dado é relevante já que, pesquisa feita por Paul Brown² mostra que 80% dos alunos das academias são considerados clientes dependentes, ou seja, são pessoas que praticam atividade física por obrigação, o que conseqüentemente as tornará mais vulneráveis às mudanças de academias, pois são dependentes de resultados e necessitam de muito apoio e incentivo. Apenas 20% são clientes independentes, aqueles que estão praticando atividade física por que a encaram como um modo de vida e não estão tão preocupados com os

² Palestrante do 3rd Latin American Conference & Trade Show, São Paulo, setembro/2002

resultados. Aos clientes independentes é mais fácil elaborar estratégias para atração, pois já apresentam motivação à prática de atividades físicas.

Outro segmento são homens e mulheres com mais de 40 anos, que demonstram maior preocupação em praticar atividade física para manutenção da saúde e qualidade de vida. Estratégias para este segmento poderão ser estruturadas através da importância nestes aspectos (saúde e qualidade de vida) em relação às atividades propostas pela academia.

O estudo mostrou que homens e mulheres com mais de 31 anos tendem a se mostrarem mais fiéis, permanecendo por mais de 1 ano na academia. O que pode ser estrategicamente positivo como segmentação, pois este grupo já apresenta uma forte tendência a fidelização.

Os homens estão mais preocupados com a aparelhagem de musculação da academia, pois foi um dos fatores mais citados como fator de mudança da academia, já que estão mais preocupados em obter definição muscular, como motivação inicial e, após, mantê-la.

Mulheres na faixa de 20 anos estão mais preocupadas com a variedade das modalidades de aulas de ginástica e tendem a mudar de academia por este motivo. O segmento das mulheres na faixa etária com mais de 30 anos demonstram mais interesse pela qualidade dos professores.

Estes dados são relevantes, porque mapeiam o mercado das academias de ginástica através do comportamento dos clientes, e servem para as academias que desejam segmentar seu mercado de atuação. É importante levar em consideração não apenas a faixa etária e nível sócio-econômico de seus usuários, mas também a localização e a facilidade de acesso na academia. Conforme visto nos dados relatados anteriormente, muitos alunos levam em consideração estes dados para definir a escolha de sua academia. Desenvolver propostas de segmento em relação à área geográfica próxima à academia, inicialmente, para depois buscar outras áreas geográficas e também outras formas de segmentação.

A seguir, será abordado o segundo passo importante para o planejamento estratégico de uma empresa: a definição da missão.

4.2 Definição da Missão do Negócio

A missão de uma academia deve ser divulgada a toda empresa. Ela contribui na definição dos objetivos estratégicos, uma vez que todos os seus recursos serão direcionados para as áreas de atuação por ela estabelecidas.

Segundo os dados revelados na pesquisa, os usuários buscam na academia um local capaz de oferecer serviços que promovam o bem-estar geral (físico e mental) e a promoção da saúde e qualidade de vida, já que estes foram os motivos mais citados quando perguntados sobre os motivos de aderência e permanência na academia. Este pode ser considerado o benefício central das academias de ginástica e, portanto, o foco central do negócio: promoção de melhor qualidade de vida, bem-estar e saúde através de atividades físicas orientadas.

Percebe-se, com isto, que existe uma grande preocupação em relação à saúde e ao bem-estar. Os alunos querem, também, um ambiente agradável, propício à prática orientada de exercícios físicos, bem como professores capacitados para exercerem suas funções e que demonstrem interesse e preocupação em relação ao aluno.

Atualmente, encontramos consumidores cada vez mais exigentes em relação aos serviços prestados. O mesmo ocorre no negócio de academias de ginástica. O aluno que se dispõe a pagar pelos serviços oferecidos pela academia quer encontrar, além dos benefícios acima citados, uma variedade de outros serviços que devem estar agregados ao serviço principal oferecido pelas academias.

Outros serviços/produtos acabam sendo indispensáveis, como: a existência de vestiários com chuveiros, armários individuais para artigos pessoais, salas de ginástica com

ventiladores e ambiente arejado, bebedores, pelo menos um professor por turno ou aula, avaliação física antes de iniciar a atividade física, que são os chamados serviços (e bens) facilitadores.

Além destes serviços/produtos que devem estar agregados ao serviço essencial, encontramos outros que, quando presentes, podem conduzir à excelência da expectativa do consumidor. Por exemplo, após a avaliação física, que deve ser feita antes do aluno iniciar suas atividades na academia, o professor realiza o devido encaminhamento à (s) modalidade (s) indicadas para cada aluno (após conhecer suas expectativas, suas realidades), assim como cada aluno ter direito a um armário individual no vestiário e, o cadeado ser fornecido pela própria academia, para facilitar a vida dos “esquecidos”. Outras opções são o fornecimento de toalhas de banho, shampoo e sabonete. Os serviços de suporte são usados para aumentar o valor e/ou diferenciar o serviço daquele dos concorrentes, e não devem tornar-se mais importantes do que o serviço central que a empresa oferece.

Quando a gerência sente que a academia vem se afastando de sua missão, deve reavaliar seus propósitos e responder algumas perguntas fundamentais do tipo: “Qual é o nosso negócio?”, “Quem é o cliente?”, “O que tem valor para o cliente?”, “Como deveria ser nosso negócio?”.

Empresas bem sucedidas fazem continuamente essas perguntas e as respondem séria e cuidadosamente.

Quando um cliente chega à academia ele provavelmente tem alguma expectativa formada pelas informações, por experiências anteriores ou indicação de alguém. Se o serviço que ele percebe se mostra abaixo da sua expectativa, esta situação gera um grau de insatisfação, fazendo com que ele, provavelmente, não “compre” seu serviço. Se a qualidade esperada por um cliente for menor do que a qualidade percebida, isto poderá gerar um alto grau de encantamento, fazendo com que ele não procure a concorrência.

As expectativas e as exigências dos clientes são os verdadeiros padrões de confiabilidade quando o que está sendo avaliado é essencialmente um desempenho (no caso das academias de ginástica, que oferecem essencialmente um serviço) e não um objeto.

A qualidade também é um processo educativo, que deverá abranger todos os envolvidos no processo de prestação de serviço: desde o faxineiro da Academia, passando pelos recepcionistas, atendentes, professores até gerentes e administradores. Todos devem estar cientes da missão e do foco da empresa e estarem treinados para o ótimo atendimento ao seu cliente. Investir em treinamentos e cursos para seus funcionários a fim de capacitá-los, mesmo que não exista relação direta com sua função, é importante para que seus funcionários e professores saibam muito a respeito dos serviços prestados na academia, a fim de melhor orientar os alunos. Construir uma imagem positiva exige que as pessoas da linha de frente tenham condições de realizar bem o seu trabalho. Antes de chegar aos professores, o aluno tem o primeiro contato com os recepcionistas da academia. É preciso saber motivar seus colaboradores, as pessoas que trabalham na academia, pois são eles que fazem a imagem da academia.

As academias devem desenvolver declarações de missão que sejam compartilhadas com a gerência, funcionários e clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, onde todos estarão cientes dos propósitos da academia e poderão esforçar-se para atingi-los.

Para persuadir os alunos a “comprarem” seus serviços, é preciso ter convicção: acreditar no que faz. Isto parece óbvio, mas se o proprietário e os professores da academia não acreditarem nos resultados do seu negócio, quem acreditará? Toda pessoa convicta acredita poder atingir os resultados necessários. Para isto é preciso traçar um esboço, contendo tudo o que precisa para alcançá-lo. Este esboço é chamado de plano de ação. Não é possível traçar um plano de ação que abranja todas academias, mas é possível compartilhar certas premissas

básicas que auxiliarão a determinar, em parte, o caminho do futuro num destino próprio e particular.

Como alternativas de missão para uma academia de ginástica, sugere-se que abordem:

- preocupação com a qualidade e o bem-estar do aluno;
- vida saudável e corpo sadio numa mente sã;
- qualidade de vida através de atividade física orientada;
- na empresa, o aluno está em primeiro lugar;
- atividades físicas orientadas por profissionais capacitados, num ambiente agradável como o aluno quer.

4.3 Análise *Swot*

1. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças):

Partindo-se do princípio de que a busca da qualidade constitui um fator determinante para se garantir uma posição favorável perante a concorrência, fator que é indispensável para a sobrevivência de qualquer academia em uma época em que a concorrência é feroz, não há lugar para aquela que não dispõem de um alto padrão para oferecer aos seus alunos e satisfazê-los. Para que se tenha como meta a qualidade, é imprescindível adotar meios e métodos para conservar e até mesmo conquistar novos alunos. A realização de uma avaliação periódica dos processos, feita através de pesquisas de opinião junto aos alunos é um método que poderá garantir o profundo conhecimento dos seus alunos. Somente desta forma será possível realmente saber o que os clientes pensam sobre os serviços prestados. O erro de muitos administradores é não ter nenhuma preocupação com o que os alunos pensam sobre a

academia, e achar que sabem tudo e conhecem totalmente seus clientes. É o que as academias precisam fazer a fim de conhecer cada vez mais seus clientes e procurar fornecer os serviços de maneira que atendam totalmente às expectativas dos alunos. Desenvolver pesquisas de satisfação em relação aos serviços prestados e manter constantes avaliações destes processos são ações básicas para se conseguir um diferencial competitivo.

No caso das academias de ginástica, podemos encontrar os seguintes pontos importantes que poderão afetar o negócio:

- Instabilidade econômica: não é de hoje que as pessoas enfrentam problemas financeiros, principalmente neste momento de alta do dólar, troca de governo, onde todos ficam sem rumo. Portanto a instabilidade econômica afeta diretamente o ramo das academias de ginástica, que estão sempre a mercê da situação financeira dos consumidores.

- Redução do poder aquisitivo: devido aos fatores citados no item anterior, uma consequência constatável é a redução do poder aquisitivo dos consumidores, e a extinção da classe média, achatando a pirâmide econômica dos brasileiros: a grande maioria se encontra na classe baixa e média baixa, e uma pequena minoria concentra o poder financeiro e forma a classe alta. Esta redução do poder financeiro afeta o ramo de negócio das academias, que é considerado um serviço supérfluo, pois é possível sobreviver sem freqüentar uma academia, o que não acontece se não tiver alimento, moradia, transporte, colégio e materiais escolares das crianças, telefone. Quando se fala em cortar despesas, numa família, todos procuram cortar o que é supérfluo, e isto afeta diretamente as academias.

- Conscientização dos consumidores: a conscientização em relação aos benefícios proporcionados pela prática de atividade física vem aumentando aos poucos. Consumidores que têm consciência dos benefícios da atividade física para a saúde

física e mental, acabam por incorporar esta atividade na sua rotina, o que os torna consumidores com maiores tendências à fidelização.

- Aumento da concorrência: pesquisas mostram que o número de academias vêm aumentando vertiginosamente. Em alguns locais chegam a existir três academias num raio de 1 quilômetro. Isto faz com que aumente a concorrência entre as academias, que, para se manterem no mercado, precisam apresentar diferenciais, além de ter uma adequada identificação do seu segmento de mercado. Concorrentes sempre existirão. Isto faz parte do mercado, e beneficia principalmente os consumidores. Agora os empresários precisam obter vantagem sobre a concorrência para alavancar seus negócios.

2. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

No estudo realizado, foi possível constatar algumas forças e fraquezas apresentadas nas academias utilizadas na pesquisa. Para definição das forças e fraquezas utilizou-se os resultados das perguntas: “Por que mudou de academia?”, “Qual o item fundamental na escolha por uma determinada academia?” e “Quais os pontos negativos e quais os pontos positivos da sua academia?”

Os itens importantes são apresentados abaixo:

- O estacionamento é fator importante hoje em dia, já que muitas pessoas, devido as facilidades das concessionárias de automóveis, têm veículo próprio.
- A proximidade com o local de trabalho ou residência mostrou-se um fator determinante na escolha por uma determinada academia (tendo sido o terceiro fator mais citado em resposta à questão de item fundamental na escolha por uma determinada academia). Com a vida atribulada a que todos estão submetidos, ter de

enfrentar longas distâncias para frequentar uma academia, não parece encorajar os usuários deste mercado.

- A qualidade dos professores foi o fator mais citado na questão relativa ao item fundamental da escolha por uma determinada academia, e também o mais citado em relação aos pontos positivos da academia. Pode-se perceber que os consumidores estão cada vez mais exigentes. E, uma das preocupações em relação às pessoas envolvidas na prestação dos serviços nas academias é saber a formação e especialização profissional dos professores. Além da formação acadêmica dos profissionais envolvidos, também é muito importante a atenção e o atendimento dispensados aos alunos. Toda pessoa gosta de se sentir importante e lembrada, e também, não sentir que é apenas um número de matrícula que gera mais dinheiro para a academia.

- Segundo os alunos entrevistados, as academias precisam apresentar uma grande diversidade de horários e de aulas de ginástica, pois esta é uma das modalidades mais praticadas, juntamente com a musculação, dentro das academias. Tal preocupação se justifica pelo fato de, hoje, ser possível encontrar no mercado uma variedade muito grande de modalidades de ginástica, como: aeroaxé, aeroboxe, aeropagode, aerofunk, aeroforró, aerosalsa, aeróbica, step training, localizada (utilizando diversos aparelhos como rubber band), GAP (aulas de localizada com ênfase em glúteos, abdômen e pernas), flexibilidade e alongamento, fit ball (aulas com bolas plásticas), e ainda mais as aulas pré-coreografadas como Body Pump³, Body Step[®], Body Combat[®], Jump Fit^{®4} e outras, que têm tomado conta das academias. Pequenas academias encontram dificuldades em oferecer estas últimas, pois são aulas registradas e para oferecer tais modalidades a academia precisa ser licenciada à empresa da marca e pagar uma

³ Estas aulas são registradas pela Body Systems, detentora da marca das aulas Body Pump[®], Body Step[®], Body Balance[®], Body Combat[®], entre outras.

⁴ A aula Jump Fit [®] é registrada pela empresa Fit Pro.

mensalidade referente a cada modalidade oferecida, e os professores necessitam fazer um treinamento especial para ministrar tais aulas.

Na pesquisa realizada, este item foi considerado mais como um fator negativo do que um fator positivo na academia, o que demonstra que os alunos não estão satisfeitos em relação à diversidade de modalidades de aulas oferecidas nas academias, bem como a quantidade de aulas (horários) que são oferecidas. Algumas academias se preocupam apenas em oferecer aulas nos horários nobres como início da manhã e noite, e esquecem de oferecer horários alternativos para indivíduos que freqüentem a academia em outros turnos, como por exemplo, à tarde.

- Outro fator que limita o oferecimento de mais aulas é a quantidade de salas de ginástica que, apesar de não ter sido citado pelos entrevistados, percebe-se que é um fator importante para que uma academia possa buscar atender uma maior diversidade de interesses dos alunos, oferecendo aulas distintas em um mesmo horário. Geralmente pequenas academias só têm uma sala de ginástica e, portanto, são capazes de oferecer apenas uma modalidade por horário. Grandes academias têm vantagens de ter duas ou três salas de ginástica podendo oferecer várias modalidades de aulas no mesmo horário e, portanto, agradar maior número de alunos no mesmo horário. Por exemplo, um aluno iniciante que ainda não se encontra apto a fazer uma aula avançada de Step, pode escolher em fazer uma aula de Jump fit®, que tem o mesmo objetivo de trabalho da resistência cardiovascular e respiratório, porém com menos complexidade nos movimentos, ou ainda, escolher uma aula de ginástica localizada antes de enfrentar uma aula mais avançada como o Body Pump®.

- Além de oferecer variedades de aulas, os alunos também consideram importante que a academia disponibilize equipamentos e aparelhagem em boas condições de uso. É necessário que as academias tenham uma certa variedade de aparelhos na musculação

e que estes estejam em boas condições. Como existe uma grande utilização destes aparelhos, muitas vezes as academias não têm uma manutenção adequada para tais aparelhos, ficando inoperantes por falta de manutenção, o que, em alguns horários de grande fluxo, como no turno da noite, se torna um grande inconveniente, pois há grande número de alunos para poucos aparelhos em condições de utilização. A quantidade de aparelhos também é indicada de acordo com o tamanho do espaço físico, e o número de alunos que tal espaço poderá comportar. É importante que os administradores de academia escolham aparelhos viáveis em termos de utilização e necessidades, pois às vezes muitos aparelhos ficam obsoletos e ocupam espaço na sala de musculação, além de afetarem negativamente a imagem da academia. Na pesquisa realizada neste estudo, verificou-se que, como pontos negativos na academia em que o aluno frequenta atualmente, em primeiro lugar encontram-se os aparelhos de musculação, que são em pouca variedade e em precárias condições de uso, sendo este fator o segundo mais citado pelos entrevistados.

- Proporcionar um ambiente agradável na academia é um fator bastante observado pelos frequentadores. Os entrevistados definem ambiente agradável em relação aos demais frequentadores e ao clima familiar proporcionado através da sociabilização e do contato com outras pessoas. Os frequentadores não estão apenas preocupados com os resultados estéticos, mas também com o convívio social proporcionado pelo ambiente descontraído, como é o ambiente da maioria das academias. Pessoas alegres, descontraídas, bonitas. Um ambiente agradável foi o segundo mais citado nos fatores positivos da academia frequentada. Em contrapartida, é importante salientar que 4% dos entrevistados mudaram de academia por não encontrarem um ambiente agradável na academia frequentada, o que é um índice bastante alto, levando-se em consideração que foi o nono item mais citado.

- A limpeza e a organização do ambiente é um fator importante e bastante analisado pelos frequentadores de academias. Os alunos estão cada dia mais exigentes em relação aos serviços prestados. Este item foi o quinto mais citado em relação ao item fundamental na escolha por uma academia, e apontado pelos alunos como um ponto positivo na academia frequentada. Ainda relacionado ao ambiente, um fator muito importante em relação ao aspecto saúde diz respeito ao ambiente arejado. É necessário que as salas de ginástica, musculação e outros ambientes utilizados sejam bastante arejados, ou então, caso isto não seja possível, que seja climatizado, proporcionando conforto aos usuários. Este fator apesar de na maioria dos casos não gerar a saída do aluno da academia, é um fator levado em consideração pelos alunos quando da escolha por uma academia. Os consumidores, no geral, são bastante sensíveis ao preço. O resultado da pesquisa realizada mostrou que 7,3% dos entrevistados mudaram de academia buscando preços mais acessíveis, e que este fator é levado em consideração na escolha pela academia.

- O atendimento é considerado item positivo pelos usuários das academias e é um fator levado em consideração pelos consumidores na hora de escolher uma academia e foi citado como motivo de mudança da academia por 1,6% dos entrevistados.

- O espaço físico disponibilizado pelas academias parece não ser suficiente para comportar todos seus alunos com conforto, já que 6,6% dos entrevistados reclamou do espaço físico da academia.

- O horário de funcionamento das academias, em geral, é considerado ponto positivo pelos usuários, porém alguns entrevistados solicitam maior amplitude nos horários, pois algumas academias ainda não funcionam 24hs e abrem aos sábados apenas por poucas horas. Alguns, ainda, comentaram sobre a abertura da academia também aos domingos e feriados.

A idéia é tentar explorar os pontos fortes, superar os pontos fracos, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças. Ao realizar a análise *swot*, é comum relacionar numa mesma folha de papel os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. Isto se faz dividindo a página em quatro partes e colocando os pontos fortes e fracos nos quadrantes superiores e as oportunidades e ameaças nos inferiores, conforme apresentado na figura 20.

Matriz: oportunidades, ameaças, forças e fraquezas

	Oportunidades	Ameaças
Forças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conscientização dos consumidores • Qualidade dos professores • Limpeza do ambiente • Atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização da academia
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionamento • Maior variedade de aulas de ginástica • Ambiente agradável • Número de salas para aulas de ginástica • Variedade e manutenção dos aparelhos de musculação • Horário de funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilidade financeira ✓ Diminuição do poder aquisitivo ✓ Aumento da concorrência • Espaço físico • Preço

- ✓ Oportunidades/ameaças
- Forças/fraquezas

Figura 20. Matriz das Oportunidades/ameaças X Forças/fraquezas

As academias podem encarar como uma oportunidade o fato de a conscientização dos alunos em relação aos benefícios e a importância da prática de atividade física orientada estar aumentando a cada dia. Quanto mais pessoas se conscientizarem deste fato mais adeptos as academias terão e com mais regularidade de frequência, diminuindo a rotatividade.

Encontra-se, hoje, com a regulamentação da profissão de Educação Física, uma preocupação dos proprietários de academias, em contratar profissionais formados e qualificados para o trabalho. A regulamentação, entre outras coisas, exige que só possam ser contratados profissionais formados ou acadêmicos de Educação Física que estejam cursando a partir do quinto semestre na Faculdade, como estagiários (ou seja, não podem ser responsáveis por uma turma, sem a presença de um profissional formado). Buscando profissionais qualificados as academias apresentam um diferencial na qualidade dos seus serviços prestados, tornando este item uma força no seu negócio.

A limpeza dos ambientes numa academia é considerado fator importante para os consumidores e, como constatado na pesquisa, os alunos consideram este item um ponto positivo nas academias frequentadas.

O atendimento é um dos maiores diferenciais que uma academia pode apresentar, além de ser um fator de extrema importância para os consumidores, que buscam atendimento personalizado e de qualidade. Para que se possa atrair e manter os alunos fiéis à academia, é preciso fornecer uma quantidade suficiente de envolvimento para que os alunos se liguem a academia e acreditem cada vez mais que a que frequentam é a melhor academia para eles. Quanto mais forte for o conteúdo emocional utilizado nas estratégias de marketing, melhores serão os resultados.

O consumidor quer que sua vida seja facilitada ao máximo, e por isto, quando busca uma academia, ele leva em consideração, principalmente, a localização e a facilidade de acesso que, nestes termos, são considerados como ameaças em uma academia. Porém, como

muitos consumidores hoje em dia possuem carro, o fato de a academia não possuir um estacionamento é apontado pelos alunos como fraqueza.

Muitas academias demoram a seguir novas tendências e acabam sendo superadas. É claro que existe a necessidade de se avaliar se não serão modismos passageiros, a fim de não trocar atividades e modalidades tradicionais por novas modalidades passageiras, mas as mudanças, acompanhando as necessidades dos alunos, são imprescindíveis.

Um ambiente agradável é proporcionado pela academia, quando esta aproveita oportunidades para integrar os alunos e professores, criando um clima de descontração e respeito, porém poucas academias buscam proporcionar este clima.

São ameaças a instabilidade financeira, a diminuição do poder aquisitivo e o aumento da concorrência. Muitos consumidores são obrigados a reduzir gastos supérfluos, e acabam por deixar de frequentar a academia, que é considerada uma atividade supérflua em relação à alimentação, moradia e estudo.

São consideradas fraquezas o espaço físico, o horário de funcionamento e o preço. Com a vida atribulada, os consumidores querem dispor de mais flexibilidade nos horários para se exercitarem, bem como manter a prática também nos finais de semana, em que muitas academias não funcionam. Em horários de maior fluxo, o espaço físico é restrito, o que acaba limitando a sua prática .

A concorrência de preços é o maior problema com o qual as academias se deparam. O fato de os consumidores serem bastante sensíveis ao preço cobrado pelos serviços também é um fator que determina uma ameaça às academias.

Após análise da matriz e seus itens, cabe canalizar os esforços nos pontos fortes e oportunidades da academia, mas não esquecer de descobrir quais são os pontos fracos, e procurar reverter a situação.

4.4 Formulação de Metas

Analisando a matriz de oportunidades/ameaças, forças /fraquezas, obtida a partir da análise do mercado consumidor das academias de ginástica, entende-se que as seguintes metas estão relacionadas à administração de academias:

1. Aumento e manutenção da demanda de clientes:

Devido a imensa rotatividade dos alunos de academias, é fundamental que se estipule estratégias para buscar aumentar o fluxo de alunos e mantê-lo permanente, com a menor oscilação possível, garantindo assim uma demanda homogênea durante todo o ano e não apenas em picos de alta e de baixa como acontece atualmente.

2. Distribuição uniforme do fluxo de alunos durante todo o dia:

Como abordado anteriormente, existe um fluxo de alunos bastante grande no período da noite, e espaços ociosos durante a tarde e também na manhã. Procurar aumentar o fluxo de alunos também nos horários de menor movimento, investigando os segmentos do público-alvo que poderiam frequentar a academia neste horário.

3. Atendimento das necessidades dos clientes relacionadas à diversidade de modalidades:

Os alunos estão sempre em busca de novidades, portanto, é importante que os administradores e professores de academias estejam sempre à frente, em busca de novas modalidades de aulas, aliadas aos interesses dos alunos, a fim de garantir uma vantagem competitiva.

4. Criação de uma imagem de marca positiva:

Criar um posicionamento para a academia e fixar a marca com base na idéia da missão da empresa.

5. Fidelização dos clientes:

Desenvolver estratégias capazes de fidelizar os clientes da academia, através, por exemplo, do investimento na qualificação dos professores e funcionários, desenvolvendo planos de fidelidade relacionado à política de preços, padronizando e qualificando a prestação de serviços, já que estes foram alguns dos itens mais citados junto à pesquisa de campo realizada.

6. Criação de um ambiente agradável e de socialização:

Como apresentado nos resultados, os alunos de academia consideram um fator muito importante o ambiente da academia. Com este intuito, não basta apenas que as pessoas sejam carinhosas e atenciosas no atendimento e sim que a academia promova uma estrutura que possibilite a sociabilização entre os alunos, professores e demais funcionários.

A partir da definição das metas, de forma clara e concisa, é possível partir para o próximo passo do planejamento estratégico que é a formulação estratégica, ou seja, o plano de ação, que será apresentado a seguir.

4.5 Formulação Estratégica

1. Estabelecer uma política de preços adequada à dinâmica da academia e às flutuações da demanda;

Para o consumidor, o preço está intrinsecamente relacionado ao valor. No ramo do *fitness*, academias com equipamentos e aparelhos importados, aulas de ginástica que utilizem materiais diferenciados e com custo alto significam preços mais caros, já que pela sofisticação da academia, supõe-se um trabalho de condicionamento físico mais apurado. No que se refere

ao desenvolvimento de estratégias de preço, as academias têm se demonstrado mais sensíveis aos estudos do nível social e econômico de seus alunos.

2. Investir constantemente em aparelhos para a musculação, buscando adequação ao que o cliente demanda;

É importante concentrar as forças em investimentos realmente importantes para o aluno e, conseqüentemente, para a academia. Descobrir o que é mais importante no momento, o que as pessoas procuram, o que vai trazer retorno mais imediato. Para isto, é preciso ouvir os clientes. Seguir, na medida do possível, o que o público exige. Muitas academias pagam caro pela lentidão em mudar e avançar. Não investir tudo de uma vez, e nem em um tipo de aparelho apenas. Começar devagar e ir ampliando para a direção que os seus alunos exigirem. Assim, é possível atacar pontos críticos, como a falta de aparelhos em horários de maior fluxo de alunos, quando outros ficam ociosos.

3. Agregar serviços facilitadores e de suporte;

O que realmente importa é como a academia apresenta seu serviço central, mas para que se obtenha um diferencial nos serviços, é preciso agregar serviços facilitadores e de suporte, que irão auxiliar no encantamento dos clientes, promovendo uma percepção diferenciada em relação aos seus serviços. Um exemplo disto seria a academia oferecer kits com toalhas, shampoos e sabonetes para os alunos que vão à academia antes de ir ao trabalho e não gostam de carregar muitos objetos em sua bolsa.

4. Orientação e encaminhamento individual do aluno ao matricular-se na academia;

Ao entrar na academia, muitos alunos sentem-se perdidos e sem orientação com relação à estrutura da academia e que modalidades praticar. Promover um acompanhamento não apenas inicial, mas também ao longo da sua permanência na academia, irá indicar que a gerência e os professores estão realmente preocupados com seu bem-estar e em mantê-lo bem orientado na escolha de sua modalidade.

5. Ampliar o horário de funcionamento da academia;

Devido ao corre-corre da vida diária, muitas pessoas não encontram tempo suficiente para se exercitar durante a semana, e têm disponibilidade nos finais de semana, para concluir sua prática. Conforme estudos, para se perceber os benefícios da atividade física, ele necessita ser realizada de maneira freqüente e regular, pelo menos 3 a 4 vezes por semana, (Costa, 1996). Assim, a estratégia recomendada seria a academia procurar ampliar o horário de funcionamento (24hs) e, também, abrir sábados e domingos durante todo o dia.

6. Criar uma política de preços diferenciada para os horários de menor fluxo;

Administradores de academias podem estabelecer o preço pelo critério de demanda em horário nobre (horários com maior fluxo de alunos, geralmente após às 18hs) versus horário morto (horários com pouco fluxo de alunos, geralmente meio da manhã e à tarde). Desta forma qualquer arrecadação gerada pelos horários nas instalações vazias, contribui para cobrir os custos totais. Cobrando-se preços distintos para cada um desses períodos, os administradores procuram equilibrar a freqüência nos horários de grande fluxo e criar atividades para os horários com pouca freqüência. O único cuidado que os administradores devem ter é assegurar que os descontos oferecidos nos horários de pouca freqüência não irão tirar usuários dos horários nobres. Com esta meta, procura-se aumentar os lucros da academia, sem necessariamente interferir nos custos.

7. Apresentar maior variedade de aulas,

Procurar saber através dos alunos, quais são as modalidades preferidas, e oferecê-las. A cada dia surgem novas modalidades de aulas, para atrair mais público para as academias. Buscar inovação, estando atento à estas tendências. Oferecer maior variedade de aulas durante todo o dia, propiciando aos alunos freqüentar a academia em horários de menor fluxo.

8. Desenvolver e aplicar constantemente pesquisas de satisfação;

A fim de saber se realmente os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, a academia necessita elaborar pesquisas de satisfação e aplicá-las junto aos seus clientes, para que, então, de posse dos resultados, possa monitorar o nível de satisfação e adequar melhor as suas estratégias e ações.

9. Criar um posicionamento e divulgar uma imagem positiva da academia no ambiente interno e externo;

Divulgar a academia e seus serviços para os moradores/trabalhadores do bairro e arredores. Apresentar a academia a todas as pessoas que morem ou trabalhem próximo à academia, visto que as pessoas buscam uma academia próxima à sua residência ou local de trabalho. Intensificar a propaganda na região próxima.

10. Investir na qualidade dos professores e funcionários;

Como percebido no estudo realizado, a qualidade dos professores é um fator considerado positivo e de fundamental importância para os alunos. Com isso, a academia necessita incentivar e investir constantemente no treinamento e aperfeiçoamento dos seus professores e funcionários.

11. Criar um plano de fidelização relacionado à política de preços;

A fim de fidelizar os clientes, estipular planos de preços que beneficiem os alunos em relação a sua manutenção na academia.

12. Conscientizar os alunos da importância de praticar atividades físicas todo o ano, sem interrupções;

Conforme comentado anteriormente, para que se obtenha resultados positivos, a prática de atividade física necessita ser realizada de forma regular e freqüente. Conscientizar os alunos de que é necessário praticar durante todo o ano, e não somente próximo ao verão, pois os benefícios, ao iniciar a atividade física, irão surgir após um período médio de 3 meses.

13. Padronizar o atendimento e os serviços prestados

Buscar a padronização dos serviços. Em uma academia organizada, cada um sabe exatamente o que fazer e os alunos sabem o que esperar de cada aula, de cada professor. O que pensar de uma academia onde nunca se sabe quem vai dar aula, a que horas? Porém a idéia de padronização não pressupõem uma robotização dos funcionários. É preciso manter a individualidade e a personalidade de cada um. Apenas manter e exigir um padrão de qualidade altamente profissional e ético. Um dos motivos do sucesso do sistema de franquias é a padronização dos serviços. Criar rotinas de atendimento e procedimento, para que sempre que contratar alguém, a adaptação do novo funcionário seja muito mais fácil Quando um aluno fizer uma pergunta que exija conhecimentos técnicos, a resposta precisa ser similar e coerente com as que dariam os demais professores da academia. Incentive seus professores a estudarem e a se atualizarem, buscando informações em uma base sólida: a ciência.

14. Proporcionar um ambiente agradável para os alunos;

A fim de facilitar o convívio social, muitas academias proporcionam festas mensais de confraternização entre os alunos e professores, o que acaba sendo uma boa estratégia de marketing, pois, além de divulgar o nome da academia, o aluno nunca vai sozinho à festa, e acaba convidando outro amigo, que tem a oportunidade de conhecer os freqüentadores da academia, o que pode influenciá-lo positivamente a freqüentar também a academia. Além desta oportunidade, a academia também deve proporcionar um clima agradável dentro das suas instalações, promovendo um ambiente de descontração, através de seus professores e funcionários, durante o momento em que os alunos freqüentam a academia.

4.6 Formulação de Programas

A academia, depois de desenvolver suas principais estratégias, deve elaborar programas detalhados de ações. Como esta é uma proposta geral para academias, não é possível analisar detalhes muito específicos de cada empresa, mas é possível levantar ações que possam vir a efetivar a implementação das estratégias. Faz-se necessário ressaltar que as idéias aqui propostas, foram alavancadas a partir da análise do perfil do cliente de academias de ginástica e, portanto, apenas servem de subsídio para que os proprietários e administradores de academias possam desenvolver suas próprias metas, estratégias e ações, direcionadas para o seu mercado específico.

O Quadro 4 apresenta as possíveis metas, estratégias correspondentes e as ações necessárias para alcançá-las:

Possíveis Metas	Possíveis Estratégias	Possíveis Ações
1. Aumento da demanda de clientes	- Estabelecer uma política de preços adequada à dinâmica da academia e às flutuações da demanda.	- promoções para os períodos de menor procura (dezembro a março); - firmar convênios com escolas ou empresas que se situem nos arredores da academia;
	-Investir constantemente em aparelhos para a musculação, buscando adequação ao que o cliente demanda;	- pesquisar junto aos professores e alunos quais aparelhos são mais necessários; - contatar fornecedores de aparelhos e manutenção para aquisição grandes quantidades de equipamentos com manutenção gratuita;
	- Agregar serviços facilitadores e de suporte	- oferecer, nos vestiários, kit's com sabonetes, shampoo, etc; - fornecimento de toalhas de banho;
	- Orientação e encaminhamento individual do aluno ao matricular-se na academia	- dispor de funcionários treinados para que, após a matrícula dos alunos na academia, encaminhem o mesmo para a avaliação física, e tenham a preocupação de orientar o aluno no conhecimento da academia e seus serviços, bem como fazer o acompanhamento de suas evoluções. - após avaliação física, os professores devem encaminhar o aluno para a(s) modalidade(s) que melhor se adequará às suas expectativas e objetivos;

Possíveis Metas	Possíveis Estratégias	Possíveis Ações
2. Distribuição uniforme do fluxo de alunos	- Ampliar o horário de funcionamento da academia;	- academia funcionar 24 hs por dia; - funcionar sábados e domingos;
	- criar uma política de preços diferenciada para os horários de menor fluxo	- oferecer preços reduzidos para os alunos que freqüentam horários de menor fluxo (manhã e tarde);
3. Atender as necessidades dos clientes relacionadas à diversidade de modalidades	- Apresentar maior variedade de aulas,	- pesquisar junto aos alunos quais modalidades de ginástica são mais requisitadas; - oferecer estas aulas em horários variados (manhã, tarde e noite);
	- Desenvolver e aplicar constantemente pesquisas de satisfação;	- pesquisar junto aos clientes, como está o nível de satisfação relacionado aos diferentes setores da academia; - utilizar os resultados obtidos na melhoria dos aspectos deficitários e no reforço dos aspectos positivos;
4. Criar uma imagem positiva	- Criar um posicionamento e divulgar uma imagem positiva da academia no ambiente interno e externo;	- política de publicidade nos arredores da academia (panfletos, outdoor, faixas), a fim de fixar a marca; - manter mural dentro da academia, em local estratégico, com informações sobre a academia (promoções, aspectos relevantes, serviços diferenciados, formação dos profissionais que atuam nela, etc);
5. Fidelizar os clientes	- Investir na qualidade dos professores e funcionários	- oferecer treinamento para os professores e funcionários; - incentivar os professores a realizarem cursos de aperfeiçoamento nas suas áreas de conhecimento, mantiverem mais alunos fiéis nas suas aulas;
	- Criar um plano de fidelidade relacionado à política de preços;	- planos de fidelidade: quanto mais o aluno permanece na academia, maiores descontos vai acumulando; - bônus de 20% na mensalidade no mês de aniversário dos alunos;

Possíveis Metas	Possíveis Estratégias	Possíveis Ações
Cont.	- Padronizar o atendimento e os serviços prestados;	- realizar reuniões mensais entre os funcionários e professores, a fim de divulgar entre todos a missão e os valores da empresa, para que todos estejam cientes e possam divulgar junto aos alunos estes conceitos; - nas reuniões mensais, buscar padronizar os atendimentos através de normas de conduta, criando uma filosofia única de trabalho; - oferecer treinamento especializado para as recepcionistas e o pessoal de atendimento a fim de que conheçam amplamente sobre as modalidades oferecidas, resultados obtidos, avaliação física, etc.
	- Conscientizar os alunos da importância de praticar atividades físicas todo o ano, sem interrupções.	- entregar para os alunos, folhetos com matérias sobre atividade física e seus benefícios; - em momentos oportunos durante as aulas de ginástica ou treinos de musculação, os professores devem enfatizar a importância da prática da atividade física de forma regular e freqüente; - criar junto aos professores e funcionários, uma cultura de conscientização dos alunos;
6. Criar um ambiente agradável e de sociabilização	- Proporcionar ambiente agradável para os alunos.	- realizar confraternizações entre os alunos, professores e funcionários da academia a cada 2 meses, e em datas especiais (aniversário da academia, final de ano); - no mês de aniversário do aluno, enviar para a residência um cartão de felicitações; - criar espaços de interação professor/aluno, aluno/aluno dentro da academia, em horários próximos das aulas;

Quadro 4. Quadro resumo: Metas, estratégias e ações para academias de ginástica

Muitas estratégias definidas em razão de uma meta podem ser utilizadas também para auxiliar no alcance de uma outra meta específica. Por exemplo: ao apresentar maior variedade de aulas de ginástica a academia estará não só visando a fidelização dos seus clientes como também contribuirá para aumentar a demanda de alunos; ao criar uma imagem positiva para a academia, estará facilitando a que os alunos indiquem a academia para seus amigos, aumentando a demanda e fidelizando o cliente satisfeito, que indicará os serviços; e outras.

Como se pode ver, todas as metas, estratégias e ações estão intimamente relacionadas entre si, com o intuito de atrair e manter seus clientes.

4.7 Implementação, Feedback e Controle

Se a academia for dividida por setores como, sala de ginástica, musculação, recepção, avaliação física, e outros, é possível perceber que os alunos têm vários contatos com a empresa, e cada detalhe é importante para construir uma impressão positiva da qualidade dos serviços. O somatório das impressões positivas é o que irá determinar a satisfação dos clientes. Por exemplo: no caso da recepção, onde o aluno tem o primeiro contato com a Academia, é possível levar-se em consideração a aparência da recepcionista, dicção, a organização dos setores, material tipográfico (panfletos, cartazes, etc.) cores do ambiente, iluminação, cortesia, tempo de espera e tudo o mais que possa estar envolvido no atendimento.

Porém, não é apenas dentro da academia (contato interno) que o aluno mantém pontos de contato que geram primeiras impressões. Antes de chegar efetivamente para conhecer a academia, antes de matricular-se, ele provavelmente passou por algum outdoor, recebeu algum panfleto, foi indicado por algum amigo, ouviu falar da academia, ouviu uma propaganda no rádio e/ou TV (contatos externos). Todos estes, foram contatos iniciais os quais já induziram o aluno a formar uma impressão sobre a academia. Conforme a sua percepção sobre estas informações será o seu grau de expectativa em relação à academia. Se, ao chegar para conhecer a academia, os funcionários forem simpáticos e educados, o ambiente for agradável e acolhedor e as instalações forem organizadas, tudo isto contribuirá para que o

aluno supere as suas expectativas em relação à primeira impressão causada anteriormente, nos contatos externos. Este é um passo importante para conquistar seus alunos.

A fim de garantir o sucesso da implementação das estratégias e suas ações, a seguir indicam-se algumas orientações básicas:

- Desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso: treinar e orientar toda a equipe para o alcance dos objetivos do plano de ação;
- Desenvolver orçamentos que direcionam os recursos para atividades internas críticas para o sucesso estratégico: organizar a planilha de custos e reservar um percentual a ser investido em cada área e priorizar pontos críticos de atuação;
- Motivar as pessoas para perseguir os objetivos energicamente e, se necessário, modificar seu comportamento de trabalho para adequar melhor as necessidades para execução da estratégia com sucesso: oferecer orientações para a equipe no que diz respeito a implementação do programa e monitorar as ações. Ao contratar novos funcionários, dispor de treinamento capacitando-os a sua função e interagindo-os da missão e dos objetivos da empresa;
- Associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados programados: como forma de recompensar os funcionários que auxiliarem efetivamente no programa, oferecer recompensas salariais ou percentuais sobre as vendas e também sobre a fidelização;
- Criar uma cultura corporativa e clima de trabalho que conduzam à implementação da estratégia de maneira bem-sucedida: criar um ambiente que propicie motivação para toda a equipe envolvida no programa, e reforçar diariamente;
- Instalar uma série de sistemas internos de apoio que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico eficientemente todos os dias: através de treinamento, reuniões, conversas informais, etc;

- Instituir as melhores práticas e programas para a melhoria contínua: eleger, juntamente com a equipe, as estratégias que possam promover a melhora contínua e eficiente da academia;
- Exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução da estratégia: todos auxiliam na elaboração, implementação e controle do plano, mas se a equipe não tiver liderança positiva, as boas intenções do grupo se perderão. Esta liderança é exercida pelo administrador ou gerente.

Porém, na medida que implementa sua estratégia, a academia precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo, a fim de adequar melhor as estratégias à realidade.

Para avaliar se o plano está de acordo, sugere-se:

- Realizar pesquisas constantes que abordem a satisfação dos clientes, a fim de confirmar se as prioridades estipuladas no plano estratégico estão de acordo com as necessidades dos clientes ou se sofreram mudanças e buscar falhas que estejam ocorrendo em setores específicos da academia.
- Adotar a caixa de sugestões como forma constante de monitoramento dos serviços prestados e desenvolver nos alunos uma cultura de utilização dessa caixa de sugestões como forma de expor suas opiniões sobre a academia e todos os setores que a compõem.
- Tornar os funcionários e professores, indivíduos atentos às mínimas possibilidades de descontentamento dos alunos e rapidamente relatar à gerência ou responsável pela administração. Como visto, o pessoal da linha de frente interage diretamente com o cliente, e têm possibilidade de ouvir os clientes em momentos informais.

- Realizar benchmark, para acompanhar o que a concorrência está fazendo em termos de propaganda e publicidade, equipe técnica, organização, estrutura física, estacionamento, serviços oferecidos, atendimento, etc.
- Utilizar a ferramenta brainstorming, que é uma rodada de idéias, realizada em grupo, onde todos contribuem na busca de solução de problemas, no menor espaço de tempo possível
- Criar um banco de dados onde todas estas informações estejam reunidas de modo a poderem ser armazenadas, analisadas e recuperadas quando necessário, e que todos possam ter acesso.

O acompanhamento do plano de ação deverá ser realizado juntamente com todos os envolvidos na empresa (funcionários, professores, recepcionistas, gerentes e/ou coordenadores), através de uma reunião mensal, onde todos participam, relatam os acontecimentos e expõem os dados recolhidos nas diferentes formas de obter a voz do cliente.

Cada setor responsável por determinada estratégia deverá apresentar relatório sobre o andamento da implementação e o retorno esperado, a fim de prever ou identificar adaptações necessárias no plano de ação, acarretadas por mudanças no ambiente interno ou externo.

Porém, de nada adianta obter as informações relevantes, e não fazer nada a respeito. Nas reuniões mensais, aproveitar para discutir em grupos, formas de atender às necessidades dos clientes, para que as soluções não sejam geradas apenas por uma pessoa.

A gerência tem a responsabilidade de procurar atingir um melhor desempenho, descobrindo meios de melhorar a estratégia existente e a maneira com que ela está sendo executada, mas todos devem contribuir para o atingimento das metas.

O controle da implementação das estratégias e ações é importante para se saber como a empresa e seus responsáveis estão atuando em função de metas estipuladas a partir de situações imaginadas. Caso estas situações sofram mudanças (ambiente externo e interno),

será imprescindível adaptações no processo de planejamento, pois o planejador não pode prever todas situações possíveis, como por exemplo a entrada de um novo concorrente, uma queda na demanda ocasionada por crise financeira, etc.

A fim de garantir a eficácia do plano estratégico é imprescindível que ele seja revisto e reformulado pelo menos uma vez por ano, acompanhando todos os momentos acima descritos e monitorando os acontecimentos, para que se possa adaptá-lo às possíveis mudanças que acontecerão no cenário.

5. COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Com base nos resultados obtidos com este trabalho, que teve como objetivo a avaliação do perfil dos clientes de academias de ginástica, através das formas de motivação, foi possível desenvolver orientações para o estabelecimento do planejamento estratégico, que visa alcançar a fidelização dos clientes. Este planejamento estratégico busca garantir diferenciais para os serviços oferecidos em academias de ginástica.

A partir do estudo efetuado com vistas ao atingimento dos objetivos, chegou-se às seguintes conclusões:

A maioria dos clientes de academias de ginástica de Porto Alegre e região metropolitana são homens e mulheres jovens, com até 30 anos de idade, e que têm objetivos iniciais diferenciados. Os homens buscam, na atividade física, alcançar um bom condicionamento físico e bem-estar físico. As mulheres buscam as academias principalmente por emagrecimento e igualmente por motivos estéticos.

Apesar deste ser um dos maiores segmentos de mercado, a academia que levar em consideração outros segmentos existentes pode criar um diferencial nos seus serviços. Por exemplo: os indivíduos com mais de 40 anos estão mais preocupados em praticar exercícios na academia para manutenção da saúde e da qualidade de vida. Este segmento se mostra mais consciente em relação aos benefícios da prática de atividade física. Para este segmento, as academias que adotarem uma postura de preocupação com a correta utilização da prática de atividade física para melhoria da saúde e qualidade de vida, oferecendo serviços facilitadores e de suporte como acompanhamento nutricional, avaliação física, poderá alcançar este nicho de mercado. Este nicho é substancial, pois, entre todas as faixas etárias, este segmento se mostrou o mais fiel e permanente na academia.

A academia que investir mais em diversidade de modalidades e horários de aulas de ginástica irá agradar o público feminino, que é o maior praticante desta modalidade. Já os homens estão mais preocupados com a variedade e as boas condições dos aparelhos de musculação. Como visto, a população de clientes de uma academia tanto é o público feminino quanto o masculino. Portanto é mister que uma academia invista nestas duas modalidades.

Foi evidenciado um alto índice de rotatividade por parte dos alunos de academia, porém os alunos mostraram uma certa tendência a permanência na academia por pelo menos 6 meses. Está claro que a grande dificuldade das academias reside em fidelizar e reter seus clientes. Este dado relacionado a permanência de pelo menos 6 meses na academia indica que os indivíduos têm uma predisposição a permanecerem na academia, porém alguma coisa acontece que os motiva a deixarem a academia. O que a academia precisa fazer é realizar constantemente pesquisas de satisfação, a fim de medir o nível de contentamento do cliente e monitorar pontos críticos para evitar perder aluno.

Dentre os motivos de mudança de academia, o mais citado está relacionado à localização da academia e sua facilidade de acesso. Portanto, não adianta a academia investir alto em propaganda e publicidade que atinja uma área geográfica muito grande, se o seu maior nicho está localizado próximo à academia. Os alunos não buscam academias distantes da sua residência ou do seu trabalho, até mesmo porque as pessoas dispõem de pouco tempo para freqüentar a academia, e não querem perder mais tempo ainda tendo de se deslocar por grandes distâncias.

Outros motivos de mudança de academia que são apontados pelos alunos e, portanto, relevantes para academia são: ter mais opções de aulas de ginástica, variedade e qualidade dos aparelhos de musculação, o preço exercido e a qualidade dos professores, como os mais citados. Estes também são os itens fundamentais observados na escolha de uma academia. A

academia que não tiver um controle rigoroso na qualidade dos seus serviços, principalmente nos itens acima citados, estará comprometendo seus lucros.

O plano estratégico aqui apresentado visa alcançar a fidelização dos clientes de academias, mas para que isto aconteça é preciso que as academias tenham clara a idéia de missão da empresa e, além disso, divulgar esta idéia para toda a sua equipe e até mesmo seus clientes. Por exemplo: no segmento dos indivíduos com mais de 40 anos, que demonstram maior conscientização em relação aos benefícios da prática de atividade física como forma de melhorar a qualidade de vida e a saúde, ter uma missão que contemple a promoção de saúde e qualidade de vida através de atividades físicas orientadas por profissionais especializados e divulgá-la junto aos alunos poderá encantar este segmento. Porém, a definição de missão não pode ser uma frase pendurada num quadro na sala da administração. A missão de uma academia deve ser clara e realista, condizente com suas ações.

O entendimento das questões aqui abordadas como os fatores de motivação e permanência aos programas de academias de ginástica, os itens de escolha da academia e outros, é importante para que se possa conhecer um pouco melhor quem é o cliente de academia, quais segmentos se podem explorar eficientemente e o que os clientes esperam dos serviços, para, assim, definir o plano estratégico, que irá direcionar todas as ações da empresa, em busca da qualidade dos seus serviços.

Com o aumento da concorrência, as academias precisam definir-se dentro de um posicionamento e buscar segmentos diferenciados de público, que não são contemplados por outras academias a fim de apresentar um diferencial nos seus serviços.

Outro aspecto importante reside no fato de os consumidores estarem cada vez mais exigentes em relação aos serviços prestados. A fim de garantir outros diferenciais sugere-se que as academias agreguem serviços facilitadores e de suporte ao serviço central que é oferecido. Estes outros serviços poderão conduzir ao encantamento dos clientes.

Além de definir claramente a missão e segmentar o mercado, para que o plano de marketing obtenha sucesso, é preciso comprometer toda a equipe na elaboração, implementação e controle do programa. Para isso é preciso motivar e mobilizar a equipe, estabelecendo incentivos financeiros e morais.

É preciso conhecer profundamente o seu cliente, seus desejos e suas necessidades. Este processo é longo e contínuo e parte da realização de pesquisas para se obter a voz do cliente. Estas pesquisas podem ser elaboradas pela gerência ou administração, mas os grandes responsáveis em ouvir o cliente são as pessoas que estão diretamente relacionadas com estes, nos diversos momentos em que o aluno frequenta a academia: são os professores e funcionários, aqueles que convivem diariamente com os alunos e que têm um contato direto com estes.

5.2 Considerações Finais

Como visto, a importância do setor de serviços na economia mundial tem apresentado um forte crescimento com o passar dos anos. Esta alteração é muito desafiadora para todos os administradores e pessoas envolvidas na prestação de serviços.

No ramo de academias de ginástica, encontra-se uma parcela muito grande de benefícios intangíveis, compostos de atos ou processos que só existem na dimensão do tempo, o que caracteriza o ramo como sendo um serviço relativamente puro, com poucas particularidades tangíveis.

Este ramo de atividade tem enfrentado uma certa estagnação econômica, proporcionada pelas mudanças no estilo de vida dos usuários de academias de ginástica, o aumento da concorrência, mudanças tecnológicas, instabilidades e incertezas. Não é possível administrar uma empresa sem um extenso conhecimento do mercado.

A maioria dos proprietários de academias de ginástica não são administradores e sim, professores de Educação Física, que durante a sua formação acadêmica, não recebem nenhuma preparação para administrar um empreendimento, e acabam encontrando muitas barreiras na administração de seu negócio.

Este trabalho procurou auxiliar nesse sentido, através da elaboração de um plano de marketing para auxiliar proprietários e administradores de academias e que, para sua execução, levou em consideração a análise do comportamento dos clientes de academias e a análise do ambiente externo, entre outras informações relevantes e serviram como base para o entendimento do mercado e dos fenômenos acontecidos neste ramo de negócio.

Sob este aspecto, entende-se o fato deste estudo pertencer à ênfase em Gerência de Serviços. A proposta, ao final deste estudo, é subsidiar proprietários, gerentes, professores e funcionários de academias de ginástica no entendimento do ambiente interno e externo de seu negócio, na definição do seu negócio e, principalmente, na estruturação de estratégias e ações importantes para garantir o sucesso neste ambiente competitivo.

Um plano de marketing se faz necessário para que se possam definir os objetivos que a empresa quer alcançar, delineando as formas de alcançá-lo. É usado também para segmentar mercado, identificar a posição no mercado, prever a dimensão do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada um de seus segmentos.

É claro que tudo isto poderá ser feito de maneira informal, mas a diferença do planejamento formal é que todas as informações vão para o papel e, desta forma, não se perdem, além do que se torna muito mais claro visualizar suas etapas e monitorar sua implantação, tornando os passos bem definidos, a fim de que todos os envolvidos na sua elaboração e implantação possam tê-los bem claro à sua mente.

Porém é preciso lembrar que os passos aqui abordados para a construção do plano de marketing voltado para academias de ginástica, foram embasados pela pesquisa de campo

realizada em local específico, com determinadas características da população e, portanto, não cabe sua aplicação íntegra num nicho distinto de tais características iniciais. Contudo, serve como referência inicial aos empreendedores que, de olho no futuro da sua academia, pretendem elaborar um plano de marketing.

5.3 Sugestões

A exploração de terrenos ainda pouco trilhados no campo do conhecimento tem como finalidade primeira suscitar a curiosidade, aspecto fundamental no processo de busca de informações. Assim, a principal implicação de um estudo como esse, que ora se conclui é a abertura de novos caminhos para outras pesquisas. Com este intuito, destacam-se aqui, alguns tópicos que não foram abordados por essa dissertação.

Vale ampliar a pesquisa para abordar outras possibilidades de estabelecimentos que contemplem a prática de atividades físicas, como clubes esportivos, escolinhas, etc.

Neste estudo não se abordou a pesquisa de satisfação de clientes, que é de vital importância para uma empresa que busca atingir um alto padrão na qualidade de seus serviços.

Também não foram abordados, neste estudo, os motivos de abandono dos programas de atividade física nas academias. A fim de aprofundar o estudo sobre as motivações para a prática de atividade física, cabe incluir o estudo dos motivos de abandono dos alunos, que irá suscitar mais dados para o entendimento do comportamento do cliente de academias de ginástica. Vale lembrar que neste estudo foram entrevistados apenas alunos que estivessem freqüentando alguma academia de ginástica. Como sugestão cabe incluir este estudo, buscando informações junto aos indivíduos que abandonaram permanentemente a sua prática.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Boks, 1992.

BARBANTI, V. J. & GUISELINI, M. A. **Exercícios aeróbicos: mitos e verdades**. São Paulo: CLR Balieiro, 1985.

BARONE, M. J. The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another? **Academy of Marketing Science Journal**, Greenvale; Vol. 28, n. 2; p. 248-262, Spring 2000.

BEBKO, C. P. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, Vol. 14, n. 1, p. inicial 9, 2000.

BECERRO, J. F. M. **Salud y deporte para todos**. Madrid: Endema Editora, 1989.

BEE, R.; FRANCES. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

BENNETT, P. D. **Consumer Behavior**. [S.l.] Prentice-Hall, (Foundations of Marketing Series) 1975.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BLASCO, T. **Actividad física y salud**. Barcelona: Martinez Roca S.A, 1994

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRAGHIROLI, E. M. et. al. **Psicologia Geral**. 9ª ed. Porto Alegre: Editora Vozes, 1990.

CAMPOS, C. Resumen encuesta industria española Fitness 2000. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/> **Revista Digital**, Buenos Aires, Ano 5, n. 24, agosto de 2000.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro, COP, 1994.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1985.

CONTURSI, E. B. **Marketing Esportivo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

COSTA, M. G. **Ginástica Localizada**. Rio de Janeiro, Editora Sprint, 2000.

COURTIS, J. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Nobel, 1991.

CRATTY, B. J. **Psicologia no esporte**. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.

DATO-ON M. C. Cultural assimilation and consumption behaviors: a methodological investigation; **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg; Vol. 12, n. 4; p. 427-445, Winter 2000.

DE PAULA, G. **Fitness Business: administrando com resultados**. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes; **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 07, n. 04, p. 53-64, outubro/dezembro, 2000.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

FENTON, J. **Como vender num mercado competitivo**. 3ª ed. São Paulo: Maltese, 1995 (Série Negócios).

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração e Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANCO, G. S. **Psicologia no esporte e na atividade física**. São Paulo: Manole, 2000.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA JUNIOR, M. V. M.; SLONGO, L. A. A pesquisa de Marketing como fator de interação Universidade-Empresa: estudo de caso aplicado utilizando uma ferramenta (SPHINX®) de estruturação e de análise de dados quanti-qualitativos. In ENANPAD, 19, 1995, João Pessoa. **Anais do 19º ENANPAD**, João Pessoa/PB, 1995. Vol. 1, n. 5, p. 109-129.

FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas para o trabalho científico**. 12ª ed. Porto Alegre: s.n., 2003.

FURLONG, C. B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GALLARDO, J.A.P. et al. Consideraciones acerca de la evaluación de la Motivación hacia el proceso de la Educación física y deportes. Una experiencia en la comunidad educativa de la CUTB, Colombia. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/RevistaDigital>, Buenos Aires, año5, n.23, julio, 2000.

GAYA, A.; CARDOSO, M. Os fatores motivacionais para a prática desportiva e suas relações com o sexo, idade e níveis de desempenho desportivo. **Revista Perfil**, publicação do curso de Mestrado em ciências do Movimento Humano - ESEF/UFRGS, n. 02, p. 40-52. Ano II, Porto Alegre, 1998.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOUVEA, F. C. Motivação e Atividade Esportiva, in **Psicologia do Esporte. Temas emergentes 1**. MACHADO, A. A. São Paulo. Ápice editora, 1997.
- GREENE, J.; D'OLIVEIRA, M. **Testes estatísticos em Psicologia**. Lisboa: Editorial Estampa, 1991.
- GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUISELINI, M. **Total Fitness: força, resistência e flexibilidade**. 2^a ed. São Paulo: Phorte Editora, 2001.
- HAUSMAN, A. A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior. **The Journal of Consumer Marketing**, Santa Barbara, Vol. 17, n. 5, p. Inicial 403, 2000.
- JAIN S. P. Motivated reasoning: A depth-of-processing perspective. **Journal of Consumer Research**, Gainesville; Vol. 26, n. 4; p. 358-371, Mar. 2000.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- KOTLER, P. **Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- KUYVEN, P. S. **Uma abordagem para a análise de demanda no contexto do desenvolvimento de produtos**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Dezembro 2003.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, A.L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- LEITE, J. A. **Academias: estratégias para o sucesso**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTÍNEZ, L. M.; CHIRIVELLA, E. C. Direcciones y problemas del analisis de la motivación y emoción en la actividad física y deportiva. **Revista de Psicología del Deporte**. N. 78, diciembre, 1995, p. 99-110.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Vol. 2., 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MIRANDA, J. ¿ Salud, forma física, estética, bienestar ? ¿Que lleva al usuario al gimnasio? **Revista Apunts, Educació Física i Esports**, Barcelona; n. 26, p.61-70, 1991.
- MONTEIRO, A. **Ginástica Aeróbica: estrutura e metodologia**. Londrina: CID, 1996.
- NOGUEIRA, E. M. **Tudo o que você queria saber sobre qualidade total em academias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- PAULA, G de. **Fitness business – Administrando com resultados**. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.
- PEREIRA, M. M. F. **Academia! Estrutura Técnica e Administrativa**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- PINTANEL, M.; CAPDEVILA, L. Una intervenció motivacional para pasar del sedentarismo a la actividad física en mujeres universitarias; **Revista de Psicología del Deporte**, Universitat de les Illes Balears, vol. 8, num. 1, p. 53-66, 1999.
- PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2002.
- PRESTON C. The problem with micro-marketing; **Journal of Advertising Research**, New York; Vol. 40, n. 4; p.. 55-58, Jul/Aug 2000.
- REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- SABA, F. **Aderência: a prática do exercício físico em academias**. São Paulo: Manole, 2001.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCALON, R. M. **Fatores motivacionais que influem na aderência e no abandono dos programas de iniciação desportiva pela criança**. Porto Alegre, 1998. 154p. Dissertação de Mestrado em Educação Física, Mestrado em Ciências do Movimento Humano, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SKINNER, B. T. **Ciência e Comportamento Humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

STANTON, W. J. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TUBINO, M. J. G. **Homo Sportivus. Coleção especial de educação física e desportos**. Vol. 4. Rio de Janeiro: Palestra, 1988.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

VALDÉS, H.M. Energía, motivación, emoción, activación, ansiedad y estrés como conceptos complementarios. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/Revista Digital>. Buenos Aires. Año 5, n. 21, mayo 2000.

VERRY, M. **Sportmarketing for fitness**. Rio de Janeiro: Sprint, 1997.

XIAO J. J. Motigraphics: The Analysis and Measurement of Human Motivations in Marketing; **The Journal of Consumer Affairs**, Madison; Vol. 35, n. 1; p. 206-208, Summer 2001.

ZEIGER A. The wide world of sports. **Incentive**, New York; Vol. 173, n. 5; p. 49-54 May 1999.

ZILIO, A. **Treinamento Físico: terminologia**. Canoas: Editora da Ulbra, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

As respostas deste questionário serão utilizadas em um estudo de mestrado na área de motivação à prática de atividade física.

*Para responder a este questionário, não é necessário identificar-se.
Procure responder de forma clara e sucinta.*

1. QUAL A SUA IDADE:

- menos de 20 anos
- de 20 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

2. SEXO:

- masculino
- feminino

3. ESTADO CIVIL:

- solteiro
- casado
- viúvo
- separado
- divorciado

4. GRAU DE INSTRUÇÃO?

- 1º grau
- 2º grau
- 3º grau incompleto
- 3º grau completo
- Outros: _____

5. QUAL O SEU PESO?

- de 45Kg a 55kg
- de 56Kg a 65Kg
- de 66Kg a 75 Kg
- de 76Kg a 85 Kg
- de 86Kg a 95 Kg
- mais de 96 Kg.

6. QUAL A SUA ESTATURA?

- menos de 1,50m
- entre 1,51m e 1,60m
- entre 1,61m e 1,70m
- entre 1,71m e 1,80m
- entre 1,81m e 1,90m
- mais de 1,91m

7. PRÁTICA ATIVIDADE FÍSICA/ESPORTE DESDE QUE IDADE ?

8. QUAIS ESPORTES OU ATIVIDADES FÍSICAS JÁ PRATICOU?

9. QUÊ INFLUÊNCIA A ESCOLA TEVE NA ESCOLHA POR DETERMINADO ESPORTE OU ATIVIDADE FÍSICA?

10. CITE TRÊS MOTIVOS, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA, QUE O LEVARAM A INICIAR UMA ATIVIDADE FÍSICA NA ACADEMIA:

11. HÁ QUANTO TEMPO FREQUENTA A ACADEMIA?

- menos de 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 ano a 2 anos
- de 2 anos a 3 anos
- mais de 3 anos.

12. DURANTE ESTE TEMPO, QUANTAS VEZES INTERROMPEU A ATIVIDADE FÍSICA?

- nenhuma vez
- 1 vez
- de 2 a 3 vezes
- de 3 a 4 vezes
- mais de 5 vezes

13. EM QUE PERÍODO DO ANO ISTO OCORREU?

14. QUAIS MOTIVOS O FIZERAM INTERROMPER A ATIVIDADE FÍSICA?

15. POR QUE PERMANECE FAZENDO ATIVIDADE FÍSICA?

16. VOCÊ ACHA QUE A MÍDIA TEVE ALGUMA INFLUÊNCIA NA ESCOLHA POR ESTA ACADEMIA OU MODALIDADE?

17. QUE TIPO DE ATIVIDADES (MODALIDADES) PRÁTICA NA ACADEMIA?

Pode marcar mais de uma opção

- ginástica localizada
- ginástica aeróbica
- step
- musculação
- hidroginástica
- natação
- capoeira
- karatê
- outros _____

18. FREQUÊNCIA NA ACADEMIA:

QUANTAS VEZES POR SEMANA:

1 vez por semana

de 2 a 3 vezes por semana

de 4 a 5 vezes por semana

QUANTAS HORAS POR DIA:

1 hora

de 1 a 2 horas

mais de 3 horas

19. EM QUAL TURNO VOCÊ COSTUMA FREQUENTAR A ACADEMIA?

manhã

tarde

noite

outros _____

20. O QUE O FEZ PROCURAR ESTA ACADEMIA EM ESPECIAL?

21. PARA VOCÊ, QUAIS OS PONTOS POSITIVOS DA ACADEMIA, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA?

22. E QUAIS OS PONTOS A SEREM MELHORADOS?

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

A fim de possibilitar um maior conhecimento dos interesses dos praticantes de atividades físicas em academias é que pedimos a sua gentileza em responder este questionário com sua opinião. Para isto não será preciso identificar-se.

Obrigado pela sua colaboração!

1. Idade:

- Menos de 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 40 a 45 anos
- De 45 a 50 anos
- Mais de 50 anos

2. Sexo:

- Masculino
- Feminino

3. Grau de instrução:

- 1º Grau
- 2º Grau
- 3º Grau incompleto
- 3º Grau completo

4. Já frequentou outras academias de ginástica?

- Sim
- Não

Durante quanto tempo?

- 1 mês
- de 2 a 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano

- mais de 1 ano

5. Por que mudou de academia?

6. Há quanto tempo frequenta esta academia?

7. Dos motivos abaixo listados, marque aquele que melhor expressa o seu interesse por ter iniciado uma atividade física:

- () Recomendação médica
- () Melhorar a saúde
- () Estético
- () Melhor condicionamento
- () Convívio social
- () Por lazer
- () Por que gosta
- () Para obter definição muscular
- () Sair do sedentarismo
- () Para se ocupar
- () Emagrecer
- () Qualidade de vida
- () Bem-estar físico
- () Bem-estar mental
- () Evitar o estresse
- () Melhorar a auto-estima

8. Dos motivos abaixo listados, marque aquele que expressa o motivo pelo qual você permanece fazendo atividade física:

- () Manter definição muscular
- () Manter a forma
- () Auto-estima
- () Manter o condicionamento físico
- () Saúde
- () Emagrecimento
- () Estético
- () Por lazer
- () Bem-estar físico
- () Bem-estar mental
- () Qualidade de vida
- () Convívio social
- () Amigos
- () Melhora da disposição
- () Não ficar sedentário
- () Manter-se motivado
- () Para se ocupar

9. No seu entendimento, o que considera como item fundamental na escolha por determinada academia de ginástica?

Pode marcar mais de uma opção.

- () Proximidade
- () Indicação de amigos

-) Preço acessível
-) Ambiente agradável
-) Promoções
-) Qualidade dos professores
-) Diversidade de horários
-) Diversidade de modalidades
-) Bom atendimento
-) Aparelhagem em boas condições
-) Variedade de aparelhos
-) Estacionamento
-) Facilidade de acesso
-) Ambiente arejado
-) Ambiente limpo
-) Segurança
-) Horário amplo de funcionamento

Sugestões para outras opções: _____

10. Quais os pontos positivos da academia que você frequenta?

11. O que você acha que deve ser melhorado na academia que você frequenta a fim de atender suas expectativas?

APÊNDICE C – TABELAS DE FREQUÊNCIA

Tabela 9 - IDADE x JÁ FREQUENTOU OUTRA ACADEMIA

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,902 ^a	28	,004
Likelihood Ratio	60,142	28	,000
Linear-by-Linear Association	27,304	1	,000
N of Valid Cases	245		

a. 25 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Tabela 10 - IDADE X POR QUANTO TEMPO FREQUENTOU OUTRA(S) ACADEMIA (S)

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,925 ^b	1	,336		
Continuity Correction ^a	,714	1	,398		
Likelihood Ratio	,929	1	,335		
Fisher's Exact Test				,352	,199
Linear-by-Linear Association	,923	1	,337		
N of Valid Cases	351				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 47,11.

Tabela 11 - SEXO X JÁ FREQUENTOU OUTRAS ACADEMIAS

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,902 ^a	28	,004
Likelihood Ratio	60,142	28	,000
Linear-by-Linear Association	27,304	1	,000
N of Valid Cases	245		

a. 25 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Tabela 12 SEXO x POR QUANTO TEMPO FREQUENTOU OUTRA(S) ACADEMIA

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,604 ^a	4	,963
Likelihood Ratio	,603	4	,963
Linear-by-Linear Association	,094	1	,760
N of Valid Cases	245		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,92.