



ESTRATÉGIAS E TENDÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE ACADEMIAS: O PERFIL DOS COORDENADORES E DAS ACADEMIAS EM VIDEIRA

¹ Jonas de Lima

² Jaisson Bordignon

³ Ederlei Aparecida Zago

⁴ Luiz Eduardo Bondan

RESUMO

O mercado de academias vem crescendo rapidamente e necessita de uma gestão profissional. Essa evolução acontece em diversos segmentos dos negócios, apontando estratégias e tendências administrativas voltadas para o cliente, excelência no atendimento e qualidade do serviço (Saba, 2012). O estudo buscou conhecer as aptidões e recursos gerenciais das academias em Videira SC, identificando o perfil dos coordenadores. Caracterizando-se como pesquisa qualitativa e quantitativa. O Instrumento de coleta foi uma entrevista composta por 32 perguntas. A coleta foi realizada junto com 5 coordenadores das academias registradas no CREF-SC. O tratamento dos dados foi realizado por meio de estatística descritiva. O perfil dos coordenadores, com média de idade de 39 anos, é caracterizado por serem 80% masculinos e proprietários. Formados em Educação Física, porém sem especialização na área. As academias apresentam média de 440 alunos, sendo 46,59% Adultos; 39,28% <18 anos; e 14,13% idosos. Destes, 53,10% buscam estética, 33,24% Saúde e 13,66% rendimento. Os coordenadores têm a percepção de que o Atendimento e Qualidade do Serviço são os fatores críticos para o sucesso. Não é oportunizado *feedback* aos clientes. Das academias, 80% não apresentam Missão, Visão, Valores e Objetivos; 80% não envolve a equipe na formulação dos procedimentos; 80% não tem programa de recompensa; 100% realizam integração; 100% procuram profissionalismo em seus colaboradores; 60% realizam reuniões regulares. A ferramenta de marketing mais utilizada é a Internet. Conclui-se que a Gestão das academias de Videira precisa evoluir no aspecto profissional, necessitando de especialização dos gestores, e foco em estratégias e ações direcionadas ao cliente.

Palavras- chave: Gestão de Academia. Atendimento. Qualidade do Serviço.

¹Especialista em Administração e Marketing Esportivo pela Universidade Gama Filho- UGF, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: jonasdelimasc@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9001-7444>

²Mestre em Biologia Celular e Molecular pela Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, (Brasil). E-mail: jaisson.bordignon@ifc.edu.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-7889>

³Mestre em Ciência da Saúde Humana pela Universidade do Contestado Campus de Concórdia, UNC/CONCORDIA, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: ederlei.zago@uncosc.edu.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4057-1361>

⁴Especialista em Educação Física e Saúde pela Universidade do Contestado - Campus Caçador, UNC/CAÇADOR, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: luiz.bondan@unoesc.edu.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0417-5724>

ABSTRACT

The health and fitness club market is growing rapidly and thus it requires professional management. This evolution occurs in various business' segments, pointing out customer-oriented management strategies, customer service excellence and quality of service (Saba, 2012). This study sought to understand management strategies and skills of the fitness clubs in Videira/SC, by studying their managers' profile. It is both a qualitative and quantitative research. Data was collected through a 32-question interview applied to 5 managers from fitness' clubs registered in the Physical Education Regional Council (CREF/SC). Data was processed using descriptive statistics. The managers' profile is mainly composed of males (80%) and owners of the fitness' club, and of an average age of 39 years old. They hold a Physical Education bachelor's degree but with no further postgraduate studies in the field. The fitness' clubs have an average of 440 clients, mainly composed of adults (46.59%), with 39.28% being under 18 years old and the elderly accounting for 14.13%. Among these, 53.10% seek a fitness club for aesthetic purposes, 33.24% for health purposes and 13.66% for physical performance. Managers perceive Customer Service and Quality of Service as key factors to achieve success, although they do not provide customer feedback. Moreover, 80% of the fitness' clubs do not present any Mission, Vision, Values and Goals; 80% of them do not involve the staff in formulating procedures; 80% of them have no reward program; 100% of them perform activities to bond the staff; 100% of them seek a professional attitude within their staff; and 60% of them hold regular meetings. The most commonly used marketing tool is the Internet. Hence, the study shows that management of fitness' clubs in Videira/SC needs to further develop their professional aspects, which requires managers to pursue postgraduate studies and to focus on customer-oriented strategies and actions.

Keywords: Fitness Club Management. Customer Service. Quality Service.

RESUMEN

El mercado de los gimnasios está creciendo rápidamente y necesita una gestión más profesional. Este desarrollo se lleva a cabo en varios segmentos de negocios, señalando estrategias y tendencias administrativas específicas para el cliente, excelencia en la atención al cliente y la calidad de servicio (Saba, 2012). El estudio trata de aprender las habilidades y recursos de gestión de los gimnasios en Videira/SC, buscando conocer el perfil de los gerentes. Esta es una investigación cualitativa y cuantitativa. La recolección de datos fue a través de una entrevista de 32 preguntas, realizada con 5 gerentes de gimnasios registrados en el Consejo Regional de Actividad Física y Deportes (CREF-SC). Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva. El perfil de los gerentes se caracteriza por ser un 80% de hombres y propietarios, con una edad promedio de 39 años, y licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, pero sin estudios de postgrado en el sector. Los gimnasios tienen un promedio de 440 clientes, de los cuales 46.59% son adultos; 39.28% tienen menos de 18 años; y 14.13% son de edad avanzada. De ellos, 53.10% asisten al gimnasio por motivos estéticos, 33.24% por motivos de salud y 13.66% buscan rendimiento deportivo. Los gerentes tienen la percepción de que la Atención al Cliente y la Calidad de Servicio son los factores críticos para el éxito, aunque no proporcionan retroalimentación de los clientes. Además, el 80% de los gimnasios no tienen Misión, Visión, Valores y Objetivos; el 80% no involucra al personal en la formulación de procedimientos; el 80% no tiene ningún programa de recompensas; el 100% hace actividades para involucrar al equipo; el 100% busca profesionalismo en sus empleados; y el 60% celebra reuniones regulares. La herramienta de marketing más ampliamente utilizada es el Internet. Se concluye que la gestión de los gimnasios de Videira/SC tiene que evolucionar en el aspecto profesional, lo que requiere estudios de postgrado de los gerentes y centrarse en las estrategias y acciones dirigidas al cliente.

Palabras clave: Gestión de Gimnasios. Atención al Cliente. Calidad de Servicio.

INTRODUÇÃO

O comércio do exercício físico monitorado pelas academias está em franca evolução, aumentando o número de adeptos que estão cada vez mais exigentes e em busca de qualidade nos serviços prestados pelas instituições.

O mercado de academias vem crescendo vertiginosamente e precisa de profissionalização bem definida. Se acompanharmos o desenvolvimento dessa área veremos uma rápida evolução em diversas vertentes – tecnológicas, administrativas e das áreas relacionadas a saúde -, o que tem proporcionado mais opções aos seus diversos segmentos (SABA, 2012, p.01)

Com essa evolução, alguns métodos e atividades que devem ser utilizadas por aqueles que dirigem esses negócios são fundamentais para o sucesso e o alcance dos objetivos esperados pelos interessados.

Este estudo discute as temáticas da gestão profissional das academias, buscando definir as estratégias e propensões gerenciais específicas dos estabelecimentos modernos, dando um suporte e uma base para o profissional da Educação Física que pretende atuar nesse mercado competitivo cada vez mais exigente, com um relato técnico, cuja intenção é descrever técnicas de gestão de academias.

O objetivo central do trabalho foi identificar os aspectos e tendências do gerenciamento das academias situadas no município de Videira – SC, bem como identificar o perfil dos estabelecimentos e das pessoas que os coordenam.

“Estudos sobre o perfil do gestor de academias são relativamente escasso no país” (FAGNANI, 2009 apud SANTANA et al., 2012).

O que se identifica são trabalhos científicos realizados com objetivo de avaliar a competitividade de academias nos

quais também foram levantadas e analisadas informações sobre o perfil do gestor no sentido de relacioná-las a outros aspectos que explicariam o grau de competitividade das empresas e voltados a análise de elementos situacionais e práticas de gestão (Lima & Andrade, 2003; Roth, 2007; Corrêa & Ferreira, 2009 apud SANTANA et al., 2012)

Um gestor profissional é conhecido através de suas ações e de como a sua empresa trabalha, identificando quais as ferramentas administrativas utilizadas por esses empreendimentos, como ela se comporta na tomada de decisões quando irá trabalhar com seus clientes e seus colaboradores.

Em um contexto geral, o estudo procurou responder como as academias do município de Videira – SC funcionam em sua Gestão Administrativa.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

O Brasil é o segundo maior país em números de academias perdendo apenas para os Estados Unidos segundo dados do Atlas do Esporte no Brasil, apresentado no trabalho de Santana et al. (2012) que procurou identificar o perfil dos gestores das academias do Brasil, uma grande referência moderna.

Com esse mercado gigantesco, as academias tende se adaptar as características administrativas iniciando pela sua gestão, para que assim possam manter a competitividade e as receitas desejáveis para sua empresa.

diante do cenário apresentado, com as Academias tornando-se negócios cada dia maiores, atendendo maior público, com maior volume de receitas, investimentos e aumento da competitividade, as práticas administrativas e de gestão de negócios exigem gestores/profissionais com uma qualificação não apenas técnica e específica da área de educação física, mas outras competências que são encontradas

nas escolas de negócios e administração (ARMILIATO, 2007 apud SANTANA et al., 2012).

A principal meta é fazer a adesão e a retenção do cliente, “ou seja, as nossas ações empresariais, estarão sempre tendo como foco atrair e manter alunos. Vamos aprender a atraí-los, mas principalmente, em tempos de alta competitividade, precisamos aprender a segurá-los” (LEITE NETO, 2000, p.10).

Segundo Santana et al. (2012), no Brasil pode-se afirmar que 69,23% dos gestores são do sexo masculinos e 90% de todos os gestores apresentam ensino superior completo na área da Educação Física. Apenas 14% dos gestores são portadores de especialização em Administração/Marketing, titulando os gestores das academias com traços não profissionais,

As academias necessitam de uma gestão profissional, realizada por uma pessoa capacitada na área e que consiga consolidar a inovação, excelência operacional e um bom atendimento. Porém, nem sempre o papel do coordenador é realizado por um profissional capacitado na área da gestão e administração, resultando em um processo falho e amador (SABA, 2012).

Para Venliones (2005), uma boa administração começa com a análise de três aspectos fundamentais (mercado consumidor, mercado concorrente e mercado fornecedor), com o intuito de estudar e avaliar em qual posição cada um deles se encontra inserido em suas ações.

“A atratividade da oportunidade de mercado depende de vários fatores: número de compradores potenciais, seu poder aquisitivo, a intensidade de sua disposição para a compra e assim por diante” (KOTLER, 2004, p.55).

Saba (2012) considera a implantação de quatro pilares que serão a base do negócio (Missão, Visão, Valores e Objetivos), de modo a orientar todos os envolvidos no processo, para que estejam

sintonizados e direcionados ao mesmo propósito.

A qualidade dos serviços e do atendimento de uma empresa é sustentada por quatro pilares: missão, visão, valores e objetivos. A criação desse conjunto deve ser clara, de forma que todos os envolvidos no processo (colaboradores, gestores, fornecedores e sociedade) compreendam sua importância e coloquem em prática sua filosofia.

A construção desses pilares só será útil se a prática do dia a dia mostrar ser esse o conjunto de regras que reagem a conduta dos colaboradores da sua empresa. Caso contrário, tornam-se somente um aglomerado de letras (SABA, 2012, p.4).

Nota-se que esses quatro pilares são fundamentais para toda empresa, não só no ramo do exercício físico. A construção e a prática por todos os envolvidos no processo farão com que falem a mesma língua e estejam focados nos objetivos traçados por eles mesmos e para toda a equipe.

“Nas empresas onde as pessoas são consideradas, e sobretudo ouvidas, as ideias e sugestões podem fluir com maior facilidade, trazendo importantes contribuições para o negócio” (CHIAVENATO, 2002, p.57).

A adaptação do seu novo colaborador é fundamental, pois o mesmo deve passar por um treinamento antes de iniciar suas atividades. O profissional deve fazer parte do processo como um todo, tendo ciência e participação da Missão, Visão e Objetivos da academia. Ele deve entender e saber todos os processos, desde a posição da academia no mercado, aos procedimentos adotados de limpeza e manutenção dos equipamentos.

“A academia deve possuir uma equipe de profissionais rigorosamente selecionadas e treinadas periodicamente, buscando excelência na qualidade do atendimento e nos programas de exercícios físicos oferecidos” (SABA, 2012, p. 9).

Para Chiavenato (2002), as empresas devem iniciar esse processo de transformação em seu esquema organizacional, tornando-se mais flexíveis e ágeis, abandonando a rigidez gerencial e se impondo de forma definitiva e robusta.

“Por mais talentosos que sejam os colaboradores da empresa, sua força jamais será potencializada se não houver excelente nível de relacionamento entre os mesmos” (VENLIOLES, 2005, p.317).

Atender bem é uma tarefa simples, mas para alcançarmos nosso objetivo – a excelência no atendimento – deve ser bem executada. Ao aplicarmos uma aula ou exercícios, devemos tratar o cliente com simpatia e interesse, fazendo que ele sinta que realmente nos importamos com seu bem-estar (SABA, 2012, p.32).

O Atendimento de qualidade é fácil de oferecer, basta ouvir ativamente os clientes e procurar suprir suas expectativas, inclusive de maneira a surpreendê-los, e até mesmo em aspectos e fatores que não são indicados por eles. Isso acontece quando a academia procura saber o que realmente o usuário considera um bom atendimento, uma vez que, em determinados casos, nem mesmo o próprio aluno tem essa consciência (KOTLER, 2004). Para Venlioles (2005), existem dois aspectos que impactam os clientes, que são a qualidade do atendimento e a do serviço prestado.

Liz et al. (2010), desenvolveu um estudo afim de identificar as principais causadas da adesão e desistências dos alunos nas academias do Brasil. A mesma apontou que os fatores extrínsecos são os

mais frequentes em seu estudo, estando altamente suscetível as ações administrativas das academias para que possam influenciar na retenção do aluno.

A importância da síntese destes conhecimentos é de fundamental importância, ao passo que identificando os principais motivos de aderência (busca pela saúde, aparência idealizada, socialização, melhoria da condição física, bem-estar e prazer proporcionado pela prática) e desistência (falta de tempo, preguiça/falta de motivação, distância que o praticante deverá percorrer até a academia, alto custo das mensalidades e orientação profissional) pode contribuir na prática dos profissionais atuantes neste campo de trabalho. (LIZ et al. 2010)

Nota-se que um bom atendimento e qualidade do serviço prestado, são determinantes para que a desistência sofra diminuição nos números de uma academia. Portanto, pontua-se novamente a importância da gestão profissional nas academias voltadas para o cliente, procurando satisfazê-lo na prestação do serviço, segundo Saba (2012), Santana et al. (2010), Liz et al. (2010) e Venlioles (2005).

Portanto, a prescrição é: monitore o nível de satisfação de seu cliente atual com relação a seus produtos e serviços; não presuma que seus clientes atuais estão garantidos; de vez em quando, faça algo de especial para eles; encoraje seu feedback (KOTLER, 2004, p.156).

A Gestão voltada para o cliente é diferente da gestão voltada para o mercado, segue a diferença entre as duas.

Quadro 1 – Diferenças pontuais entre Gestões voltadas para o mercado e para o cliente.	
ORIENTAÇÃO DE MERCADO	ORIENTAÇÃO DE CLIENTE
Concorrência	Satisfação
Produtos substitutos	Diferenciação
Tecnologia	Promoção
Produto	Desconto

Fonte: Venlioles (2005, p.86.)

“A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: a *liderança*” (CHIAVENATO, 2002, p.147).

O coordenador da academia é o gestor da empresa. Ele assume essa liderança que traz consigo alguns deveres. “Os gestores devem fornecer instruções, orientações, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar o seu desempenho no trabalho” (VENLIOLES, 2005, p.265).

O gerente da academia deve ter muito cuidado para que nenhuma das ações exercidas pela sua equipe se torne mecânica. Se isso acontecer, os colaboradores deixarão de pensar e vão simplesmente executar funções programadas (SABA, 2012, p. 01).

As empresas estão em um constante aperfeiçoamento quando se trata de marketing, devido ao grande poder que essas ações apresentam nos resultados finais. Conforme Venlioles (2005), *Marketing* é a ferramenta de promoção que atinge determinada população do mercado desejado seguindo critérios demográficos, psicológicos ou geográficos.

“O marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência” (KOTLER, 2004, p.32).

No estudo recente de Freitas e De Bom (2015), apontou que a grande maioria das academias não possuem um profissional de marketing no seu empreendimento. Este estudo local da cidade de Sombrio – SC reflete a realidade na gestão de academias de uma pequena cidade.

Referente ao Marketing, a maioria (71%) das academias não possui a presença de um profissional de Marketing, levantando novamente a característica de negócio recente, a sobrecarga de função do gestor e, logo, o amadorismo na área administrativa. Levando-se em consideração a importância da presença de um profissional na área de Marketing, Verry (1997) ressalta que este profissional não só auxilia no planejamento como também no desenvolvimento de uma academia, utilizando ações mais criativas, eficazes e eficientes para enfrentar a concorrência (FREITAS; DE BOM, 2015)

Segundo Saba (2012), para as academias, o maior investimento em ações de marketing deve ser direto e voltado para o curto prazo, o qual gere um custo bem menor, um resultado significativo, e possibilitando a manutenção e a diversificação constante.

Kotler (2004) diz que cada profissional da sua área apresenta uma maneira própria de pensar, como profissionais de marketing, advogados, empresários, contadores e professores. Notadamente, para os profissionais de marketing, a forma de pensar consiste em cinco passos básicos: 1- PM - Pesquisa de Mercado; 2- SDP - Segmentação, Definição de público-alvo e Posicionamento; 3- MM - Mix de Marketing (popularmente conhecido como os quatro Ps, ou seja, Produto, Preço, Praça e Promoção); 4- I - Implementação; e 5- C - Controle (obter feedback e avaliar os resultados, além de revisar e melhorar a estratégia de segmentação e do mix de marketing).

A baixo no quadro 2, explana-se as variáveis de estudo, aquelas que nortearam a construção do instrumento de pesquisa e a discussão dos resultados. As referências das variáveis são embasadas pelos autores e trabalhos científicos presentes no decorrer do presente artigo.

Quadro 2 – Variáveis de Estudo	
Variável	Referências Científicas
Perfil dos Gestores (Coordenadores) das Academias	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino; • 30 à 40 anos de idade; • Faz se pelo Proprietário • Não apresenta especialização da área.
Gestão Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Voltada para o cliente, focando no “Atendimento e Qualidade dos Serviços” • Estruturada com base nos “4 Pilares da Gestão de Negócios”: Missão, Visão, Valores e Objetivo; • Envolve a equipe na construção operacional;
Perfil dos Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • 50% dos Alunos buscam “Estética”; • Buscam Atendimento e Qualidade do Serviço;
Ferramentas Operacionais da Gestão Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de Mercado; • Perfilar o Cliente; • Programa de Adesão e Retenção; • Feedback ativo; • Processo Contratação; • Integração de Colaboradores; • Treinamentos e reuniões; • Uniforme padrão; • Padrão de atendimento; • Plano de Carreira; • Plano de Recompensa e Metas; • Departamento de Marketing;

Elaborado pelos autores

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de natureza quantitativa e qualitativa, com aplicação do método de levantamento de dados por meio de aplicação de entrevista presencial, após o preenchimento do termo de consentimento livre e esclarecido.

A coleta dos dados foi realizada presencialmente com os sujeitos abordados em um único momento com data e hora marcada em seus respectivos estabelecimentos, representadas pelos seus

coordenadores/gestores demonstrando total disponibilidade em colaborar com o estudo.

Os sujeitos da pesquisa foram todas as academias do município de Videira SC, que atendessem os requisitos de serem devidamente registradas e regulamentadas no Conselho Regional da Educação Física (CREF), e com fins lucrativos. Representadas pelo seu

coordenador/gestor, totalizando cinco academias.

Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista, composta por 32 perguntas, elaborada pelos próprios pesquisadores com o intuito de identificar as empresas e suas características sócio-demográficas, bem como analisar as perspectivas e ferramentas gerenciais utilizadas por seus coordenadores. Essa entrevista foi composta por perguntas abertas e fechadas que possibilitavam em momentos estratégicos a livre expressão do sujeito.

A qualidade dos dados extraídos nas respostas abertas dos sujeitos foram postos paralelamente com as teorias, métodos e técnicas defendidas pelos autores bibliográficos. Partindo daí para a seleção dos dados que se faziam parte da linha de pensamento encontrada e defendida na literatura.

O método utilizado foi o necessário para que se conseguisse extrair os dados que se buscou na pesquisa. A

entrevista presencial se justificou por apontar a visão original de cada sujeito, não o limitando e restringindo a possibilidades de resposta e argumento. Possibilitando a interpretação e identificação dos pontos cruciais, norteadores do presente estudo.

Para verificação dos dados foi usada a estatística descrita em termos absolutos e percentuais, com a elaboração de tabelas, gráficos e resumos das informações, aliado com comparativos bibliográficos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O quadro 3 apresenta o perfil dos coordenadores das academias com fins lucrativos de Videira, que são profissionais de Educação Física sem especialização na área de gestão ou administração de academias, com idade média de 39 anos e uma experiência média de 20 anos em academias, e na função de coordenadores em média 13 anos de exercício.

Quadro 3 – Perfil dos Coordenadores das academias com fins lucrativos de Videira SC.
Sexo: Masculino
Idade: 39 anos
Escolaridade: Superior em Educação Física
Experiência em Academias: 20 anos
Tempo na função: 13 anos
Relação com a Academia: Coordenador e Proprietário

Elaborado pelos autores

Na cidade de Sombrio por Freitas e De Bom (2015) e de Florianópolis por Liz e Andrade (2013), a média de idade dos coordenadores é de 25 e 30 anos. Porém, a média nacional, segundo o estudo de Santana et al. (2012) é na faixa etária de 30 a 39 anos, o que equivale com o presente estudo.

Todos os coordenadores já realizaram cursos em administração e

gerenciamento de academias. Destacando que a principal característica verificada entre os profissionais é “estar acessível a todos os clientes, colaboradores e fornecedores”.

A predominância masculina de 80% nas academias de Videira, é um valor aproximado perante a média nacional que é de 68,85%, de acordo com Santana et al. (2012). Outra semelhança apontada,

conforme Santana et al. (2012), corresponde à coordenação exercida pelo próprio proprietário, que verificada em 80% das academias de Videira, o que se mostra muito próximo da média nacional que é de 81,72%.

Consegue-se extrair do levantamento dos dados, que os sujeitos pesquisados apontam um conhecimento informal na gestão, realizando-a com um conhecimento técnico e experiência vivenciada que pode ser caracterizada como não profissional. Tal afirmação é baseada no fato dos mesmos não apresentarem uma especialização em gestão empresarial, ou seja, ingressaram em academia muito jovens e com o passar dos anos acabam sendo a opção para se tornarem coordenadores dos estabelecimentos.

Saba (2006) pontua que a gestão profissional requer capacitação na área da administração e gestão empresarial, com domínios das técnicas e ferramentas gerenciais. Não bastando apenas o

conhecimento técnico das atividades em academias, tendo em vista que essa capacidade limitada estabelece uma gestão amadora no ramo em questão.

Tal resultado também foi apontado no estudo de Freitas (2015), em que os coordenadores das academias não apresentavam uma especialização na área da gestão, baseando-se, assim, apenas em um conhecimento empírico de sua vivência técnica. Nesse aspecto, Leite Neto (2000) frisa a importância de se adquirir o conhecimento específico na área da gestão empresarial, para assim poder utilizar todos os recursos disponíveis, de forma que os coordenadores passem a se tornarem líderes ao invés de chefes.

O Perfil das Academias, está explanado na tabela 1, mostrando que as mesmas possuem em média 9 (nove) colaboradores, 5 (cinco) modalidades que são oferecidas a seus clientes, 2 (dois) tipos de serviços adicionais e 440 (quatrocentos e quarenta) alunos em média mensal.

Tabela 1 - Perfil demográfico das academias

Academia	01	02	03	04	05	Perfil média
Nº Colaboradores	20	14	1	2	8	9
Modalidades	5	8	2	4	4	5
Serviços Adicionais	2	4	0	0	3	2
Nº Clientes	450	918	80	250	500	440

Elaborado pelos autores

Para Venliones (2005), os serviços complementares são a cereja do bolo. Os mesmos fazem parte da área da saúde e complementarão as atividades oferecidas pela academia. Podendo ser eles: Personal Training, Avaliação Física e Médica, Nutricionista, Cantina, Sala de crianças, Estúdio de Pilates e Loja de Roupas. Nota-se que o perfil da academia 02 apontou 60% a mais que a média em números de

modalidades oferecidas e 100% a mais de serviços adicionais.

Tal resultado expressivo pelo número de clientes em média/mensal é justificado pela tendência gerencial implantada na academia 02. Nesse caso, o foco citado pelo coordenador é: atendimento e qualidade do serviço, conforme a tabela 02. Este resultado foi o que mais divergiu dos demais,

caracterizando uma estratégia específica e única da amostra.

Venlioles (2005) informa que dois fatores impactam os clientes, que são o atendimento e o serviço de qualidade. Saba (2012), confirma que para as academias conseguirem grande parcela da população/cliente, não basta só atraí-los para seus estabelecimentos, mas devem oferecer um atendimento de excelência e um serviço de qualidade.

No estudo de Liz (2013) em Florianópolis, apontou-se que os motivos que faziam com que os alunos mais aderissem à prática do exercício físico em academias era a qualidade dos aparelhos, somado ao espaço físico, que deveria oferecer um ambiente agradável e que suprisse as necessidades dos alunos, com professores que dessem atenção e apresentassem um bom conhecimento na área, ou seja, nada mais é do que

excelência no atendimento e qualidade no serviço prestado.

Quando questionados sobre qual o fator em que cada academia apresenta vantagem competitiva sobre a outra, e qual seria o foco principal de cada uma delas, encontrou-se os seguintes dados explanados na tabela 2: na academia 01 a vantagem competitiva é a estrutura física e que a mesma direciona o foco em seus colaboradores. Na academia 02 o seu diferencial é o atendimento e as modalidades aquáticas, tendo como foco o atendimento e a qualidade do serviço. A academia 03 apontou que não leva nenhum tipo de vantagem, e direciona os esforços para um bom atendimento. Na academia 04 a vantagem é o atendimento e o preço do serviço, direcionando o foco para manter seu preço. E na academia 05 o atendimento e a localização são os seus diferenciais, e o seu foco é na Inovação, Atendimento, Preço e Exclusividade.

Tabela 2 – Identificação das vantagens competitivas, e dos fatores em que os esforços são direcionados pelas academias com fins lucrativos em Videira SC.

Academia	Vantagem Competitiva	Direcionamento Foco
01	Estrutura	Colaboradores
02	Atendimento e Modalidades Aquáticas	Atendimento e Qualidade do Serviço
03	Não tem	Atendimento
04	Atendimento Preço	Preço
05	Atendimento e Localização	Inovação Atendimento Preço Exclusividade

Fonte: Elaborado pelos autores

Esses dados apontaram as principais estratégias gerenciais e comportamentais frente a um mercado amplamente competitivo. Nota-se que o

Atendimento é o fator mais comum e frequente em 80% das academias, apontando o compromisso que as academias têm com seus clientes.

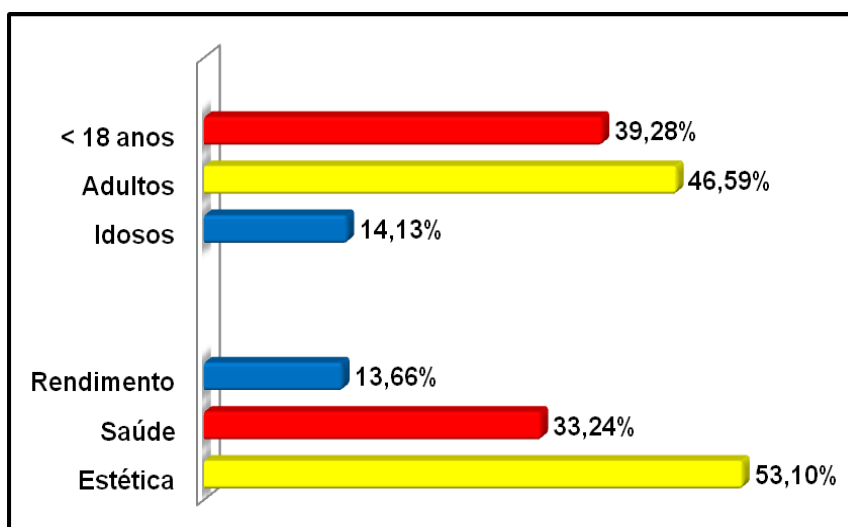
Atender bem é uma tarefa simples, mas para alcançarmos nosso objetivo – a excelência no atendimento – deve ser bem executada. Ao aplicarmos uma aula ou exercícios, devemos tratar o cliente com simpatia e interesse, fazendo que ele sinta que realmente nos importamos com seu bem-estar (SABA, 2012, p.32).

Percebe-se que quase todos os estabelecimentos, com exceção de um, apresentaram fatores particulares que indicam uma vantagem competitiva sobre os outros e três destes estão direcionados para atender as necessidades de sua clientela. Destaca-se a academia 02 que apontou o direcionamento do foco para o Atendimento e Qualidade do serviço prestado, fatores esses que são os principais para atrair e reter novos alunos

segundo Saba (2012) e Venliones (2005). Manter o enfoque voltado para o atendimento e a qualidade do serviço contribuíram para o resultado expressivo no número de alunos apontado na tabela 01, que chega a duas vezes mais do que a média das academias.

Foram levantados os dados de identificação dos frequentadores de academias, no gráfico abaixo, evidenciando que 39,28% dos alunos são menores de 18 anos, 46,59% são adultos e 14,13% são idosos, num total de 2.198 adeptos do exercício físico em academias com fins lucrativos em Videira SC. Também identificou-se que 53,10% dos alunos buscam melhora na estética, 33,24% saúde e 13,66% melhora no rendimento físico.

Gráfico 1 – Identificação dos clientes nas academias com fins lucrativos de Videira, SC.



Elaborado pelos autores

O estudo de Araújo et al. (2007) apud Liz et al (2010), apontou que em Minas gerais 50,60% dos alunos buscam estética, 14,40% saúde e 31,30% rendimento. Estando muito perto do objetivo da maioria dos frequentadores de academias de Videira.

A identificação da clientela norteia as ações e direciona os esforços que as academias devem realizar, sempre voltadas para os seus alunos. Saba (2006), defende a ideia de que o gerenciamento deve ser voltado para o cliente, atender as suas expectativas com o fim de manter e

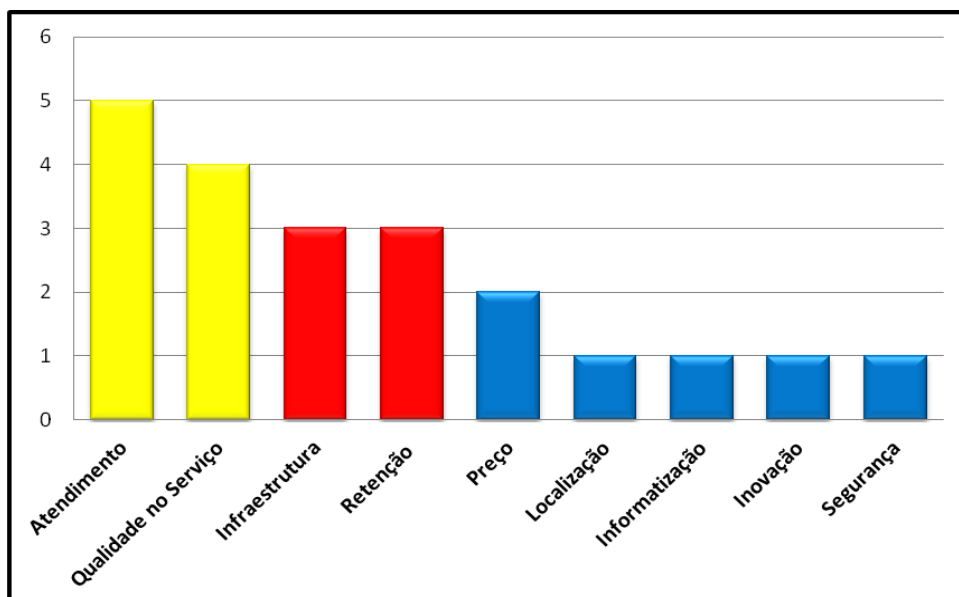
adquirir novos alunos. Para que isso seja posto em prática, há a necessidade de saber quem é o cliente e quais são as suas características, para que assim sejam traçados os planos de ação em prol daquela população.

Quando questionado sobre a forma que se realiza o feedback dos alunos, os coordenadores apontaram os seguintes dados na tabela 3: identificou-se que 100% das academias utilizam como feedback o método “Boca a Boca”, 80% apresentaram um sistema padronizado de atendimento, e

que 100% das academias acreditam que o atendimento é fundamental para a fidelização do cliente.

Pode-se identificar no gráfico 2 que os coordenadores apresentaram uma visão correta, apontando que os fatores críticos para o sucesso de uma academia nos tempos modernos são: Atendimento (5 frequência) e Qualidade no Serviço (4 frequência), Infraestrutura e Retenção (3 frequência), Preço (2 frequência), e Localização, Informatização, Inovação e Segurança (1 Frequência).

Gráfico 2 – Percepção dos coordenadores em relação aos fatores críticos para o sucesso de uma academia nos tempos modernos.



Elaborado pelos autores

Com a intenção correta na forma de realizar a fidelização do cliente focando no atendimento, e procurando manter uma padronização na abordagem dos alunos “... todos os estabelecimentos de atividade física que quiserem permanecer no mercado deverão se enquadrar nessa nova ideia de gestão voltada para o cliente, utilizando os conceitos da qualidade total” (VENLIOLES, 2005 p. 16). Porém 100% das academias falham na hora de identificar a satisfação e o feedback de seus alunos.

Portanto, a prescrição é: monitore o nível de satisfação de seu cliente atual com relação a seus produtos e serviços; não presuma que seus clientes atuais estão garantidos; de vez em quando, faça algo de especial para eles; encoraje seu feedback (KOTLER, 2004, p.156).

Não oferecer e incentivar o feedback dos alunos deixa o processo falho, assim como deixar de oportunizar quais são suas necessidades e identificar quais os fatores que não estão agradando a clientela. Assim, é ineficaz tentar

direcionar as ações para o seu cliente sem saber o que ele quer.

Venlioles (2005) aponta que os feedbacks devem ser estudados toda

semana, podendo ser através de caixa de sugestões ou reclamações, para que assim possa mostrar que a academia realmente se importa com a opinião do seu aluno.

Tabela 3 - Estratégias gerenciais das academias com fins lucrativos em Videira SC.

Fator	Resultado	Frequência
Feedback dos Clientes	“Boca à Boca”	100%
Fidelização do Cliente	Atendimento	100%
Padrão de Atendimento	Sim	80%

Elaborado pelos autores

De acordo com a percepção dos coordenadores das academias em relação aos fatores mais importantes em que os alunos consideram para a adesão e permanência em um determinado

estabelecimento, constatou-se na tabela 4 que o Atendimento é o fator mais relevante, seguido da Infraestrutura, a equipe de Colaboradores, Localização, Inovação, Conveniência e Marketing.

Tabela 4 - Resultados dos fatores mais relevantes para a adesão e permanência do aluno, de acordo com a percepção dos coordenadores nas academias com fins lucrativos em Videira SC.

Fator	Pontuação	Relevância
Atendimento	34	1^a
Infraestrutura	26	2 ^a
Colaboradores	21	3 ^a
Localização	19	4 ^a
Inovação	17	5 ^a
Conveniência	12	6 ^a
Marketing	11	7 ^a

Elaborado pelos autores

O estudo de Liz e Andrade (2013) apontou que o atendimento desqualificado é o fator mais relevante para a desistência dos alunos de academias em Florianópolis. No caso em tela, a análise dos resultados da tabela 4 conduz à conclusão que os coordenadores das academias de Videira entendem a importância do atendimento., o que é confirmado por Saba (2012), Venlioles (2005) e Chiavenato (2002), que

veem o atendimento como fator primordial para a adesão e permanência de clientes.

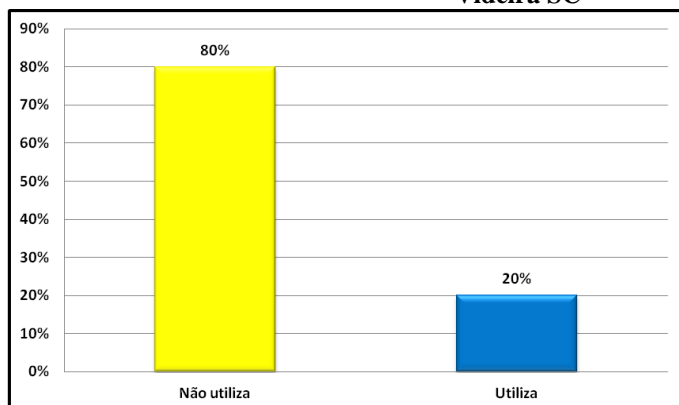
Dar a direção correta para toda a equipe de trabalho é fundamental para que o atendimento e a qualidade do serviço sejam os principais fatores a serem trabalhados nos planos de ações. Quanto às estratégias utilizadas para gerenciar as academias, o gráfico 3 explana que 80% das academias não tem definido sua Missão, Visão, Valores e Objetivos.

A qualidade dos serviços e do atendimento de uma empresa é sustentada por quatro pilares: missão, visão, valores e objetivos. A criação desse conjunto deve ser clara, de forma que todos os envolvidos no processo (colaboradores, gestores, fornecedores e sociedade) compreendam

sua importância e coloquem em prática sua filosofia. (SABA, 2012, p.4)

Esses norteadores devem ser construídos por todos os que estejam envolvidos no processo e que sirvam como base para todos procedimentos e planos de ações a serem executados.

Gráfico 3 – Missão, Visão, Valores e Objetivos explícitos nas academias com fins lucrativos de Videira SC



Fonte: Elaborado pelos autores

Leite Neto (2000), também ressalta a importância de se ter bem definido a Missão, Visão, Valores e Objetivos, bem como que os mesmos devem ser construídos por toda a equipe de trabalho, para assim, a empresa conseguir caminhar no mesmo sentido. Chiavenato (2002) complementa que esses quatro pilares são a sustentação de uma empresa eficiente e que realmente esteja focada no atendimento e na qualidade do serviço.

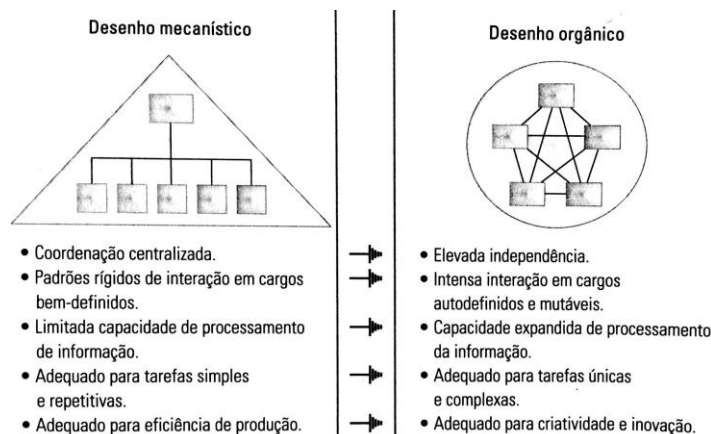
A deficiência em não envolver a equipe de trabalho na formulação dos procedimentos adotados resultam em falhas operacionais que somente podem ser identificadas pelo colaborador que esteja trabalhando naquele determinado ambiente. O estudo apontou que em 80% das academias, o coordenador é o responsável por desenvolver os procedimentos e planos de ações adotados

dentro da empresa, seja desde o atendimento até a prestação do serviço e manutenção.

Caracterizando, assim, uma gestão hierarquizada nas academias de Videira, e que centraliza as decisões operacionais do funcionamento diário do estabelecimento.

Kotler (2004), aponta a importância da participação de toda a equipe nos processos operacionais da empresa, não dificultando, mas sim facilitando a interação entre os colaboradores.

Chiavenato (2002), mostra claramente nas figuras abaixo como a gestão profissional deve ser realizada, utilizando um desenho orgânico, onde exista uma interação de toda a equipe, excluindo o autoritarismo hierárquico onde uma única pessoa é responsável por comandar todo o grupo.



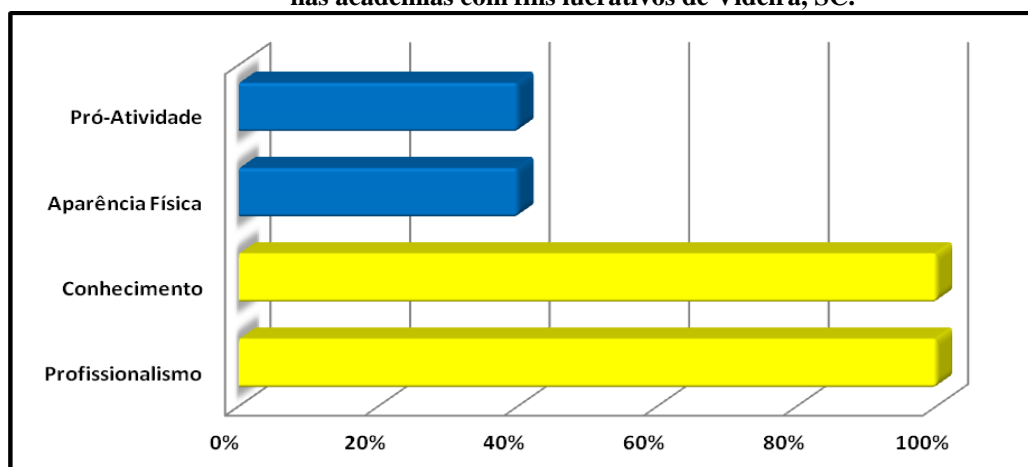
Fonte: Chiavenato (2002, p. 18)

Na busca de identificar a relação que os gestores das academias tem com seus colaboradores, iniciando com os critérios utilizados para se contratar um profissional, os resultados obtidos e explanados no gráfico 4, indicam que a procura é por profissionais que tenham o conhecimento na área (100%), com postura profissional (100%). E que 40% das academias também levam em consideração a pró-atividade e a aparência física no momento da contratação de um novo colaborador.

Alguns resultados não apresentaram tamanha relevância digna de

argumentação, a não ser a baixa procura por pessoas que sejam pró-ativas (40%). Esses dados apontam que as academias de Videira tendem a contratar profissionais que sigam as regras impostas pela administração da academia, não oportunizando a evolução e a criatividade profissional. Esse fator barra em um sistema burocratizado e sistematizado, onde o colaborador não resolve problemas sozinho e não participa na construção das ações planejadas, já comprovadas acima pelo sistema que elas adotam.

Gráfico 4 – Critérios avaliados para a contratação de um novo colaborador nas academias com fins lucrativos de Videira, SC.



Elaborado pelos autores

Identificou-se na relação da empresa com os seus colaboradores, expostos na tabela 5, que 100% das academias realizam integração com um novo integrante da equipe de trabalho e que 80% cobram postura profissional do mesmo. Constatou-se também, que 100% das academias não utilizam uniforme padronizado e 80% das mesmas não tem nenhum programa de recompensa ou participação nos lucros da empresa.

Esses resultados apontam algumas falhas no gerenciamento da equipe de trabalho, apontando a cobrança do colaborador e não o recompensa pelos resultados obtidos. A ausência do uso de uniforme, também demonstra a falha na

imagem e na credibilidade que as academias repassam aos seus alunos. Identificar o seu professor contribui para o bom atendimento, facilitando o processo da prestação do serviço para o seu cliente. Segundo Cristina Stuart apud Saba (2012), a imagem do profissional é a imagem da empresa, não havendo oportunidade para uma segunda impressão.

Olmos (2003) apud Venliones (2005) destaca que o profissional de educação física em uma academia deve se comportar com o máximo profissionalismo, atendendo a cinco características: Motivação, Observação, Circulação, Orientação e integração.

Tabela 5 - Resultado para com os Colaboradores

Realiza Integração	Sim	100%
Uso de Uniforme	Não	100%
Programa de Recompensa	Não	80%
Postura de Trabalho	Profissionalismo	80%

Elaborado pelos autores

Chiavenato (2002), apontou que um sistema de recompensa financeiro, é altamente eficaz do ponto de vista empresarial, o qual atrai pessoas altamente qualificadas que procuram estar em constante evolução, situando-se em um modelo de negócios “Ganha x Ganha” de Covey (2004), ou seja, se a empresa ganha, o colaborador ganha.

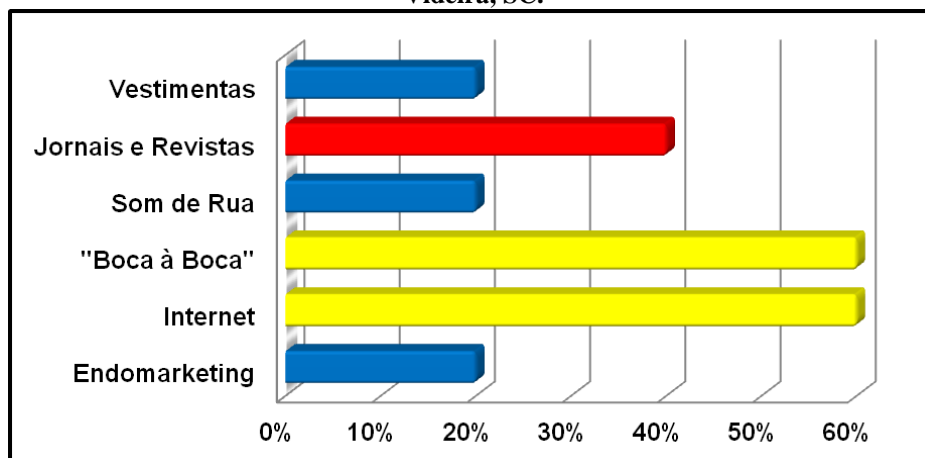
Saba (2012), explana que a gratificação em forma de recompensa é extremamente importante, tem alta flexibilidade, alta visibilidade e baixa frequência de cunho motivador para o colaborador.

A manutenção da sinergia da equipe pode ser conquistada por meio de reuniões rotineiras. Nesse aspecto, a coleta dos dados apontaram que 40% das

academias de Videira realizam reuniões entre toda a equipe de trabalho e 60% não utilizam desse recurso. Para Saba (2012), o coordenador tem a função de liderar o planejamento estratégico e operacional da academia. Ele deve atuar realizando todos os acompanhamentos e auxílios a sua equipe. Coordenar as funções administrativas, reuniões, ações de marketing, bem como elaborar cronogramas e procedimentos diários, semanais e mensais da empresa.

Quando perguntados sobre quais os veículos de marketing são utilizados pelas academias (gráfico 5) 60% respondeu que utiliza a Internet e o método “Boca a Boca”, 40% jornais e revistas, e 20% nas vestimentas, som de rua e endomarketing.

Gráfico 5 – Veículos de marketing utilizados pelas academias com fins lucrativos na cidade de Videira, SC.



Elaborado pelos autores

Os resultados mais expressivos identificados na coleta dos dados foram: o tradicional e espontâneo marketing “boca a boca” que não caracteriza uma ação e a Internet que vem junto com a crescente da tecnologia.

Estão utilizando meios de comunicação mais direcionados e integrando suas comunicações de marketing para transmitir uma mensagem coerente para todos os clientes. Estão utilizando mais tecnologia, estão mais capazes de identificar os clientes mais lucrativos e estabelecer diferentes níveis de atendimento (KOTLER, 2004, p.26)

Fica evidente que o uso da internet, através de web sites, redes sociais e emails, são os mais utilizados como meios de marketing pela sua fácil promoção e um número amplo de atingidos pelas ações.

Venliones (2005), diz que ao mesmo tempo que a internet beneficia e facilita o marketing das academias, ela aumenta a concorrência pela visibilidade que pode ser explorada por toda a concorrência. Por isso, é importante utilizar todos os canais de comunicação que a internet oferece.

Porém, identificou-se que 100% das academias não tem um profissional de marketing, possibilitando que o serviço seja amador e falho, realizando-se ações de

acordo com a experiência na área. O estudo de Freitas, De Bom (2015) também apontou a mesma falha, de modo que, na ocasião, 71% das academias de Sombrio-SC não tinham um profissional de marketing. Para Rein et.al. (2008), o profissional de marketing é capaz de revolucionar uma empresa, aumentando as vendas e a lucratividades sem interferir no produto, no processo e nas pessoas. O mesmo é capaz de identificar qual a melhor técnica persuasiva que se deve aplicar para atingir determinado público, influenciando na tomada de decisão.

CONCLUSÃO

O presente estudo revelou os aspectos e as tendências gerenciais adotados pelas academias de Videira SC, combinado com a análise do perfil dos coordenadores e o exame da gestão empregada por eles. Os resultados apontam uma gestão com traços não profissionais, baseada na experiência e vivência técnica dos coordenadores, que não possuem especialização na área.

Os resultados demonstram levam a crer que o atendimento e a qualidade do serviço são primordiais para o sucesso de uma academia, porém, nos sujeitos do estudo o processo ainda é falho em razão

de o trabalho não ser voltado para o cliente. Resultado esse dado à gestão amadora dos empreendimentos.

Os dados que montam o perfil do aluno são até levantados, todavia, não é oportunizada de maneira formal a participação do interessado no processo, ou seja, não lhe é disponibilizado o feedback, resultando na ausência de conhecimento de suas necessidades e impossibilitando o redirecionamento de ações administrativas voltadas para o cliente.

Os resultados apontaram que a gestão das academias não envolve completamente sua equipe de trabalho, essa falha ocorre pela pouca utilização de reuniões com toda a equipe e em virtude de os colaboradores não fazerem parte da construção dos procedimentos e dos planos de ações. Igualmente, as ações executadas não são norteadas pelos quatro pilares da sustentação empresarial, Missão, Visão, Valores e Objetivos. Também identificou-se que não se aplica um plano de recompensa aos colaboradores por parte da gestão empregada, novamente justifica-se pela falta de profissionais na área da Administração e Gestão/ Marketing de Academia.

REFERENCIAS

BOMPA, Tudor O. Treinamento Total para Jovens Campeões. Barueri: Manole, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORRÊA, Ivan Livindo de Senna. Educação Física Escolar. Unijuí, 2004.

COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. 40. Ed. Rio de Janeiro: Franklin Covey, 2004.

Também se compreende que há a necessidade de um profissional para trabalhar diretamente com as ações digitais e Internet, o que lhes permitiria uma comunicação ativa com seus clientes, aumentando as receitas e os lucros.

Com todo o embasamento fica evidente que uma gestão profissional nas academias deve ser implantada com a especialização de seus coordenadores.

Através dos elementos encontrados que levam a uma melhor gestão de academias, propõem-se o redirecionamento da estratégia junto com planos de ações voltadas para o cliente; envolver toda a sua equipe de trabalho na construção do processo, alterando o esquema organizacional da empresa de mecânico para dinâmico; direcionar o foco para a excelência do atendimento e a qualidade do serviço, fatores que são cruciais para a retenção do aluno.

Sugere-se estudos na identificação dos motivos de adesão e desistência dos alunos nas academias, bem como na construção de um plano estratégico e financeiro voltado para o mercado de Videira, SC.

CREF, Conselho regional de Educação Física (2016). *Relação de academias cadastradas*.

FREITAS, Letícia Cardoso de; DE BOM, Francine Costa. A estrutura administrativa do negócio academia na cidade de sombrio-SC. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review* Vol. 4, N. 2. Maio/Agosto. 2015.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. 14 ed. São Paulo: Futura, 2004.

LEITE NETO, Jurandir Araguaia. *Academias: Estratégia para o sucesso*. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

LIZ, Carla Maria et al. Aderência à prática de exercícios físico em academias de ginástica. Motriz, Rio Claro, v.16 n.1 p.181-188, jan./mar. 2010.

LIZ, Carla Maria; ANDRADE, Alexandro. Análise qualitativa dos motivos de adesão e desistência da musculação em academias. Rev Bras Ciênc Esporte;38(3):267 á 274, 2016.

PITANGA, Francisco José Gondim. Epidemiologia da Atividade Física, do Exercício Físico e da Saúde. 3. Ed. São Paulo: Phorte, 2010.

REIN, I., KOTLER, P., SHIELDS, B. Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SABA, Fabio. Mexa-se: Atividade Física, Saúde e Bem-estar. 2. ed. São Paulo: Phorte, 2008.

SABA, Fabio. 7 Lições para o bem-estar: Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida. São Paulo: Phorte, 2008.

SABA, Fabio. Gestão em Atendimento: Manual prático para Academias e Centros Esportivos. 2. Ed. Barueri: Manole, 2012.

SANTANA, Luiz Carlos de; Et al. Perfil dos gestores de academia *Fitness* no Brasil: Um estudo exploratório. PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 28-46, jan./jun. 2012.

SORIANO, Ferran. A Bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Larousse, 2010.

VENLIOLES, Fabio Motta. Manual do gestor de academia. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

Apêndice

Roteiro da Entrevista

Perfil do Coordenador

- 1) Sexo:
- 2) Idade:
- 3) Escolaridade e Formação:
- 4) Função:
- 5) Quantos anos você trabalha na área de academias:
- 6) Quanto tempo está nessa função:
- 7) Você realizou alguma especialização, cursos ou treinamento para a função que exerce?
Quais?
- 8) Quantos funcionários tem a academia em cada cargo?
- 9) Quantos alunos em média a academia atende?

Questionário Específico

- 10) Quais as modalidades sua academia oferece?
- 11) Sua academia oferece algum serviço completar como: Personal Training, Avaliação Física e Médica, Nutricionista, Cantina, Sala de crianças, Estúdio de Pilates, Loja de Roupas e outros? Quais?
- 12) Em o que sua academia leva vantagem competitiva em relação a sua concorrência?
- 13) Quanto ao perfil do seu aluno, distribua em porcentagem os valores correspondentes nos três aspectos individualmente, conforme quadro a baixo, de acordo com a perspectiva dos alunos.

Aspecto	Variável	%	Variável	%	Variável	%
Faixa Etária	Jovens		Adultos		Idosos	

Aspecto	Variável	%	Variável	%	Variável	%
Objetivo	Saúde		Estética		Rendimento	

Aspecto	Variável	%	Variável	%	Variável	%
Relevância	Equipamentos		Localização		Preço	
	Professores		Atendimento		Ambiente	

- 14) Sua academia possui claramente definido e exposto aos demais colaboradores a: Missão, Visão, Valores e Objetivos? Quem as definiu?
- 15) Quem elabora os procedimentos e ações da academia, como: Limpeza e Higiene, Programas de Treinamento, Atendimento, Vendas, Compras entre outros?
- 16) Quais são os critério que você utiliza para contratar um funcionário?
- 17) Como é realizado a integração de um novo funcionário?
- 18) Em relação aos funcionários da academia que tem contatos com os clientes, os mesmos utilizam uniforme, e padronização do asseio pessoal?
- 19) Qual a postura seus funcionários devem ter durante o trabalho?
- 20) Existe algum programa de recompensa para seus funcionários devidamente explicito? Participação de lucros, e ou bônus por resultados?
- 21) Existe um padrão de atendimento ao cliente? Quem o desenvolveu?
- 22) O que é priorizado para se oferecer um bom atendimento?

- 23) Sua academia recebe feedback dos clientes? Qual os meio utilizados?
- 24) Quais os meios que sua academia realiza as vendas, no balcão, externamente, ligações telefônicas, internet ou outros?

Vendas no Balcão		Vendedor Externo		Ligações Telefônicas	
Internet		Outros			

- 25) Qual sua estratégia para fidelizar seu aluno, fazer com que ele não troque sua academia e ainda recomende-a?
- 26) Quais são suas funções como coordenador da academia para com seus colaboradores, clientes e fornecedores?
- 27) Como é realizado o marketing das academias? E quais os veículos que mais utiliza?
- 28) Em quais aspectos você direciona os seus esforços e ações com objetivo de alavancar as vendas, aumentar a lucratividade, melhorar a visibilidade e vencer a concorrência?
- 29) De acordo com vossa percepção, enumere de 1 a 7 em ordem crescente, para os itens a baixo de acordo com a relevância necessária em sua academia.

Infraestrutura		Marketing		Localização	
Atendimento		Colaboradores		Inovação	
Conveniência					

- 30) A quem é atribuído os resultados obtidos na academia?
- 31) Em sua percepção, quais os fatores críticos para o sucesso de uma academia nos tempos modernos?
- 32) É realizado regularmente reuniões com toda a equipe de trabalho? Qual a frequência?